



تحلیل راهبردی حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری اجتماعی ایران

مینا حیدری رامشه^۱

غلامرضا کردستانی^۲

حسین کاظمی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۰

چکیده

در سال‌های اخیر، حاکمیت شرکتی به‌عنوان ابزاری کلیدی برای ارتقای شفافیت، پاسخگویی و پایداری در نظام بانکی، به‌ویژه در چارچوب بانکداری اجتماعی، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌ها، چالش‌ها و راهبردهای حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری اجتماعی ایران است. پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و روش توصیفی-اکتشافی انجام شده است. نتایج نشان داد که چالش‌های اصلی حاکمیت شرکتی در سه بُعد نهادی و ساختاری (مانند دخالت‌های بیرونی دولت و نبود استقلال واحدهای کنترلی)، مالکیتی (نظیر عدم شفافیت در روابط با شرکت‌های تابعه) و نظارتی (از جمله ضعف نظارت‌های قانونی و داخلی) طبقه‌بندی می‌شوند. همچنین، در حوزه بانکداری اجتماعی، محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها، ضعف ساختار بانک مرکزی و تأمین مالی بانک‌محور از مهم‌ترین چالش‌ها محسوب می‌شوند. در بخش راهبردها، پیشنهاداتی همچون تخصیص نیروی انسانی متخصص، راه‌اندازی کانون‌های همیاری اجتماعی، استقرار اقتصاد هوشمند و بانکداری دیجیتال، و تقویت نظارت‌های هوشمند مطرح شده‌اند. در این پژوهش، ابعاد مختلف حاکمیت شرکتی در بانک‌های ایران با توجه به مؤلفه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. این ابعاد شامل قوانین و مقررات، هیئت‌مدیره، هیئت‌عامل، کمیته‌های هیئت‌مدیره، افشا و شفافیت، حاکمیت شرکتی در ساختارهای گروهی و تضاد منافع، ارتباط با ذی‌نفعان، انضباط مالی و رویه‌های اخلاقی است. به‌طور خاص، تأثیر قوانین و مقررات داخلی، نقش هیئت‌مدیره و هیئت‌عامل در تصمیم‌گیری‌های کلیدی، اهمیت شفافیت مالی و روابط مؤثر با ذی‌نفعان، و همچنین تأثیر سیستم‌های کنترلی بر بهبود عملکرد بانک‌ها مورد توجه قرار گرفته است. این مؤلفه‌ها همگی در جهت ارتقای حاکمیت شرکتی و کاهش ریسک‌های مالی و اعتباری در بانک‌های ایران عمل می‌کنند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران بانکی در تدوین سیاست‌های مؤثرتر و پاسخگوتر در حوزه حاکمیت شرکتی و توسعه بانکداری اجتماعی کمک کند.

واژه‌های کلیدی: حاکمیت شرکتی، بانکداری اجتماعی، چالش‌ها و راهبردهای حاکمیت شرکتی، نظام بانکداری ایران.

طبقه‌بندی: JEL: G34, G21, G38

۱ گروه حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. mi.heydari1294@iau.ac.ir

۲ گروه حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران (نویسنده مسئول). Kordestani@soc.ikiu.ac.ir

۳ گروه حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. kazemiho@yahoo.com



۱- بیان مسئله

در دهه‌های اخیر، حاکمیت شرکتی به‌عنوان یکی از محورهای کلیدی در بهبود عملکرد و پایداری سازمان‌ها، به‌ویژه نهادهای مالی، مورد توجه جدی قرار گرفته است. این مفهوم به مجموعه‌ای از قواعد، فرآیندها و سازوکارها اطلاق می‌شود که بر نحوه هدایت، کنترل و نظارت بر سازمان‌ها اثرگذارند و با هدف ایجاد شفافیت، پاسخگویی، عدالت و اعتماد در ساختار مدیریتی شکل گرفته‌اند. در نظام بانکی، اهمیت حاکمیت شرکتی دوچندان است؛ چراکه بانک‌ها نه تنها به‌عنوان واسطه‌های مالی و اعتباری، بلکه به‌عنوان بازوان اجرایی سیاست‌های اقتصادی، نقش مهمی در تجهیز منابع، تخصیص اعتبارات، مدیریت ریسک و تضمین ثبات اقتصادی ایفا می‌کنند. در ایران، طی سال‌های اخیر، ضعف در اجرای اصول حاکمیت شرکتی در بانک‌ها، منجر به بروز پیامدهای قابل توجهی شده است؛ از جمله انباشت مطالبات معوق، ناکارآمدی نظام‌های کنترلی، تعارض منافع، و کاهش شدید اعتماد عمومی. نمونه‌های متعددی از بحران‌های بانکی، مانند فروپاشی مؤسسات مالی غیرمجاز، زیان انباشته بانک‌ها، یا بدهی سنگین برخی بانک‌های دولتی به بانک مرکزی، بیانگر شکاف عمیق میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در حوزه حکمرانی شرکتی است. طبق گزارش‌های رسمی، سهم مطالبات غیرجاری در برخی بانک‌ها از مرز ۳۰ درصد گذشته است که این خود نشانه‌ای جدی از نبود شفافیت، ضعف کنترل داخلی و ناکارآمدی در ساختارهای نظارتی و مالکیتی است (نیک‌قلب و همکاران، ۲۰۲۴). در چنین شرایطی، حرکت به سمت مدل‌های نوین بانکداری، از جمله «بانکداری اجتماعی»، ضرورتی انکارناپذیر به نظر می‌رسد. بانکداری اجتماعی رویکردی است که از تمرکز صرف بر سودآوری فاصله می‌گیرد و به ایفای نقش اجتماعی بانک‌ها در زمینه‌هایی مانند کاهش فقر، حمایت از کسب‌وکارهای کوچک، توسعه پایدار، حفاظت از محیط‌زیست و افزایش عدالت اجتماعی تأکید دارد. در این دیدگاه، بانک‌ها موظف‌اند در کنار فعالیت‌های اقتصادی، مسئولیت‌های اخلاقی، اجتماعی و زیست‌محیطی خود را نیز ایفا کنند. پیاده‌سازی موفق بانکداری اجتماعی، مستلزم بازنگری بنیادین در ساختار حاکمیت شرکتی بانک‌ها است؛ چرا که تنها از طریق نهادینه‌سازی اصولی چون شفافیت، استقلال هیئت‌مدیره، نظارت کارآمد و مسئولیت‌پذیری مدیریتی می‌توان زمینه‌های تحقق اهداف بانکداری اجتماعی را فراهم کرد. با این حال، در نظام بانکی ایران، به‌ویژه در بانک‌های دولتی، این تحول با چالش‌های جدی همراه است؛ از جمله تمرکز قدرت مدیریتی، ضعف در استقلال هیئت‌مدیره، نبود سازوکارهای تشویقی برای ایفای مسئولیت اجتماعی و وجود فرهنگی سازمانی محافظه‌کارانه که روند تغییر را کند و دشوار می‌سازد (نوافور، ۲۰۱۸). از طرفی، الزامات بین‌المللی و فشارهای ناشی از تحولات اقتصادی جهانی، بانک‌های ایرانی را به بازتعریف جایگاه خود در ساختار اقتصادی و اجتماعی کشور سوق می‌دهد. جامعه نیز بیش از گذشته از بانک‌ها انتظار دارد که نقش فعالی در حل مسائل اجتماعی، شفافیت عملکرد، و پاسخگویی در قبال منابع مالی عمومی ایفا کنند. در چنین بستری، مدل‌های سنتی بانکداری دیگر پاسخگوی انتظارات ذی‌نفعان نیستند و نظام بانکی ناگزیر است به سمت رویکردهای نوآورانه و مبتنی بر ارزش‌های اجتماعی حرکت کند. با توجه به این چالش‌ها و فرصت‌ها، این سؤال اساسی مطرح است که مؤلفه‌های کلیدی حاکمیت شرکتی در چارچوب بانکداری اجتماعی چیست؟ بانک‌های ایران با چه چالش‌هایی در تحقق این مؤلفه‌ها روبرو هستند؟ و چه راهبردهایی می‌توانند به استقرار مؤثر حاکمیت شرکتی با رویکردی اجتماعی محور در راستای بهبود

عملکرد، افزایش اعتماد عمومی و حرکت به سمت توسعه پایدار منجر شوند؟ پاسخ به این پرسش‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است، چرا که می‌تواند به ارائه الگویی بومی و کارآمد برای اصلاح ساختارهای حاکمیتی بانک‌ها منجر شود و زمینه‌ساز گذار از بانکداری سنتی به بانکداری مسئولانه و اجتماعی گردد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌ها، چالش‌ها و راهبردهای اجرایی حاکمیت شرکتی در راستای بانکداری اجتماعی، در پی ارائه راهکارهایی اثربخش برای بهبود عملکرد و پایداری نظام بانکی کشور است.

۲- مبانی نظری

حاکمیت شرکتی یکی از مباحث اساسی در حوزه مدیریت سازمان‌ها و به ویژه نظام بانکی است که به مجموعه‌ای از ساختارها، فرآیندها و قواعد حاکم بر اداره و کنترل شرکت‌ها اشاره دارد. این مفهوم بر روابط میان سهامداران، هیئت‌مدیره، مدیران و سایر ذی‌نفعان تمرکز دارد و هدف اصلی آن ایجاد شفافیت، پاسخگویی، عدالت و اخلاق در مدیریت بنگاه‌های اقتصادی است. در نظام بانکی، اهمیت حاکمیت شرکتی به دلیل نقش کلیدی بانک‌ها در اقتصاد و حساسیت فعالیت‌های مالی و اعتباری آنها، بیش از سایر بخش‌هاست. بانک‌ها به عنوان واسطه‌های مالی نقش حیاتی در تأمین منابع مالی اقتصاد دارند و ضعف در نظام حاکمیتی آن‌ها می‌تواند پیامدهای منفی گسترده‌ای همچون بحران‌های مالی، کاهش اعتماد عمومی و آسیب به پایداری اقتصادی به دنبال داشته باشد. بنابراین، استقرار نظام‌های مؤثر حاکمیت شرکتی در بانک‌ها از الزامات اساسی برای حفظ سلامت مالی، کاهش ریسک‌های سازمانی و بهبود عملکرد آنهاست. مؤلفه‌هایی نظیر استقلال هیئت‌مدیره، کنترل‌های داخلی قوی، شفافیت در گزارش‌دهی مالی و حسابرسی‌های دقیق از مهم‌ترین ارکان این نظام به شمار می‌روند. این موارد باعث می‌شود تا تصمیمات مدیریتی در بانک‌ها به دور از تعارض منافع و با رویکردی شفاف و پاسخگو اتخاذ شود. همچنین، حاکمیت شرکتی موجب تقویت اعتماد سهامداران، مشتریان و سایر ذی‌نفعان به بانک‌ها شده و در نهایت به ارتقای جایگاه و اعتبار بانک در بازار منجر می‌گردد (رستمی و همکاران، ۱۴۰۰). در این میان، مفهوم بانکداری اجتماعی به عنوان رویکردی نوین در نظام بانکی، فراتر از اهداف صرفاً مالی و سودآوری کوتاه‌مدت، توجه ویژه‌ای به مسئولیت‌های اجتماعی، اخلاقی و زیست‌محیطی بانک‌ها دارد. بانکداری اجتماعی بر اساس این باور استوار است که بانک‌ها باید در کنار فعالیت‌های اقتصادی، نقش مؤثری در توسعه پایدار، کاهش نابرابری‌های اجتماعی و حفاظت از محیط زیست ایفا کنند. این رویکرد، به دنبال ایجاد تعادل میان سه محور اصلی سود اقتصادی، منافع اجتماعی و حفظ محیط زیست است. برخلاف بانکداری سنتی که در آن صرفاً هدف افزایش سود مالی مطرح است، بانکداری اجتماعی دامنه وسیع‌تری از اهداف را دنبال می‌کند و عملکرد خود را بر اساس تأثیرات مثبت اجتماعی و زیست‌محیطی نیز ارزیابی می‌کند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۲). به عنوان مثال، در فرآیند اعطای تسهیلات، علاوه بر ارزیابی توان مالی متقاضی، اثرات اجتماعی و زیست‌محیطی پروژه‌های مورد حمایت نیز به دقت بررسی می‌شود تا از تأثیرات منفی احتمالی جلوگیری شود و نقش بانک به عنوان عاملی برای توسعه پایدار تقویت گردد. بانکداری اجتماعی همچنین بر اهمیت شفافیت، پاسخگویی و مشارکت ذی‌نفعان تأکید دارد و معتقد است که بانک‌ها باید با ایجاد روابط تعاملی و مبتنی بر اعتماد با مشتریان، کارکنان و جامعه، به توسعه فرهنگ سازمانی مسئول و پایدار

دست یابند. این ویژگی‌ها موجب افزایش رضایت مشتریان و تقویت جایگاه بانک‌ها در جامعه می‌شود. علاوه بر این، بانکداری اجتماعی از طریق حمایت مالی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، بهبود دسترسی اقشار آسیب‌پذیر به خدمات مالی و تشویق سرمایه‌گذاری‌های سازگار با محیط زیست، به کاهش فقر و حفظ منابع طبیعی کمک می‌کند (غلامی و همکاران، ۱۴۰۱). به این ترتیب، بانکداری اجتماعی نه تنها یک رویکرد مالی، بلکه یک فلسفه مدیریتی است که نقش مؤثری در تحقق اهداف توسعه پایدار و ارتقای کیفیت زندگی جوامع دارد. در نهایت، می‌توان گفت که تلفیق نظام حاکمیت شرکتی با رویکرد بانکداری اجتماعی، به عنوان چارچوبی جامع و کارآمد، می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد بانک‌های پایدار و مسئول در ایران باشد. توجه به اصول حاکمیت شرکتی به همراه تعهد به مسئولیت‌های اجتماعی، بانک‌ها را قادر می‌سازد تا در مسیر توسعه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی حرکت کنند و ضمن کاهش ریسک‌های سازمانی، اعتماد عمومی را بهبود بخشند. این امر در نهایت موجب تقویت پایداری نظام بانکی و افزایش نقش آن در توسعه پایدار کشور خواهد شد.

۳- پیشینه پژوهش

با وجود تلاش‌هایی که در سال‌های اخیر برای بهبود ساختار حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران صورت گرفته، هنوز شکاف قابل توجهی میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وجود دارد. اغلب پژوهش‌های پیشین به بررسی مفاهیم کلی حاکمیت شرکتی پرداخته‌اند و کمتر به ترکیب آن با رویکرد بانکداری اجتماعی به عنوان چارچوبی برای ارتقای پایداری در نظام بانکی توجه کرده‌اند. در نتیجه، مشخص نیست که دقیقاً کدام مؤلفه‌ها بیشترین تأثیر را بر بهبود حاکمیت شرکتی در چارچوب بانکداری اجتماعی دارند و چالش‌های اصلی پیش‌روی تحقق این اهداف چیست. این تحقیق در پی پاسخ به این پرسش اساسی است که: «مؤلفه‌ها، چالش‌ها و راهبردهای کلیدی حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری اجتماعی ایران کدام‌اند؟» و در همین راستا، هدف اصلی پژوهش شناسایی این مؤلفه‌ها و ارائه راهبردهای کاربردی برای تقویت حاکمیت شرکتی به منظور ارتقاء پایداری و کارآمدی بانک‌ها در کشور است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱- مروری بر مقالات مرتبط با حاکمیت شرکتی در بانکها

نویسنده	سال انتشار	هدف	روش	نتیجه
مطالعات خارجی:				
جان ^۱	2025	بررسی رابطه سازوکارهای حاکمیت شرکتی و عملکرد مالی در بانکهای سنتی و اسلامی	کمی - تحلیل رگرسیونی	جلسات هیئت‌مدیره و سن بانک اثر مثبت، استقلال و اندازه اثر منفی بر بازده دارایی‌ها دارند؛ نیاز به مطالعات بیشتر در کشورهای در حال توسعه
لی ^۲	2025	تحلیل نهادی ساختار حاکمیت شرکتی در بانکها	نظری - چارچوب نهادی	عوامل نهادی مانند مقررات و ارتباط با اقتصاد واقعی، تعیین‌کننده ساختار حاکمیتی‌اند
کاندرا ^۳ و همکاران	2025	بررسی نقش میانجی بانکداری سبز در رابطه بین حاکمیت شرکتی و عملکرد پایداری بانکهای اسلامی	پیمایشی - تحلیل مسیر	حاکمیت شرکتی مستقیماً و غیرمستقیماً از طریق بانکداری سبز، عملکرد پایداری را تقویت می‌کند
لی ^۴ و همکاران	2024	بررسی تأثیر حاکمیت شرکتی بر پایداری اجتماعی و ریسک نکول صکوک اسلامی	اقتصادسنجی - آزمون نقش میانجی	حاکمیت شرکتی باعث کاهش ریسک نکول از طریق افزایش پایداری اجتماعی می‌شود؛ حضور زنان در هیئت‌مدیره مؤثر است
موتامیمه و ساپوتری ^۵	2023	تحلیل تعدیل‌گری حاکمیت شرکتی اجتماعی در رابطه بین انواع تأمین مالی اسلامی و ریسک و عملکرد مالی	کمی - تحلیل تعدیلی	مراجه ریسک را افزایش می‌دهد؛ حاکمیت شرکتی اثر منفی آن را کاهش و مضربه را تقویت می‌کند
الشعرانی و ال‌ابیض ^۶	2023	طراحی شاخص بین‌المللی حاکمیت شرکتی بانکها	توسعه شاخص - چندکشوری	شاخص طراحی شده ابزار مناسبی برای نظارت بر عملکرد حاکمیتی بانکهاست
علیشرونا و ناسیلوویچ ^۷	2020	بررسی تأثیر حاکمیت شرکتی بر ثبات مالی بانکها	تطبیقی	انتخاب مدل مناسب بر اساس شرایط ملی، موجب بهبود ثبات مالی می‌شود
بادنهایم ^۸	2021	تحلیل حقوقی و اقتصادی حاکمیت شرکتی در بانکها	نظری - تحلیلی	ترکیب حقوق شرکتها و مقررات بانکی، اساس حاکمیت مؤثر است
هوپت ^۹	2021	تبیین ویژگی‌های خاص حاکمیت شرکتی در بانکها	نظری	حقوق ذی‌نفعان، اعتباردهندگان و نظارت قانونی در بانکها حیاتی‌تر از شرکت‌های عادی است
ابوالریحی و فخرالدین ^{۱۰}	2022	طراحی مدل ارزیابی حاکمیت شرکتی بر اساس راهنمای بانک مرکزی عراق	طراحی مدل - تجربی	حرکت به‌سوی تطبیق با استانداردهای جهانی با وجود محدودیت‌ها در بانکهای عراقی

¹ Jan

² Li

³ Candra

⁴ Li

⁵ Mutamimah & Saputri

⁶ El-Chaarani, H., & El-Abiad

⁷ Alisherovna & Nasillovovich

⁸ Badenheim

⁹ Hopt

¹⁰ Aboalriha & Fakhrluldeen

نویسنده	سال انتشار	هدف	روش	نتیجه
صلاح ^۱	۲۰۲۱	مقایسه مدل‌های حاکمیت شرکتی در بانک‌ها	تطبیقی - نظری	مدل قارهای مناسب‌تر برای بانکداری اجتماعی محور است؛ مشارکت ذی‌نفعان ضروری است
هپت ^۲	۲۰۲۱	بررسی ارتباط بین حاکمیت شرکتی، مسئولیت اجتماعی و ریسک اعتباری	تجربی - رگرسیونی	استقلال هیئت‌مدیره و مسئولیت اجتماعی، ریسک اعتباری را کاهش می‌دهند
مطالعات داخلی:				
نیک‌قلب و همکاران	۱۴۰۳	طراحی مدل حاکمیت شرکتی در بانک ملی ایران برای نظارت بر تسهیلات	کیفی - تحلیل مضمون	ضعف ساختاری در مدل‌های موجود؛ لزوم بازنگری جدی
ترابی‌فر و همکاران	۱۴۰۳	رتبه‌بندی مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی در نظام بانکی	تصمیم‌گیری چندمعیاره	استقلال هیئت‌مدیره و شفافیت و کنترل تضاد منافع، مؤلفه‌های کلیدی در ارتقاء سلامت بانکی
صالحی و همکاران	۱۴۰۳	سطح‌بندی مؤلفه‌های بانکداری شرکتی در ایران	تصمیم‌گیری فازی	نیاز به بازطراحی ساختارها با رویکرد اجتماعی و پایداری محور
موسوی	۱۴۰۳	نقش حسابرسی داخلی در تقویت حاکمیت شرکتی بانک‌ها	تجربی	حسابرسی داخلی به شفافیت و بانکداری مسئولانه کمک می‌کند
مزرعه‌فراهمانی و همکاران	۱۴۰۲	مرور مفهومی بانکداری پایدار	مروری - نظری	بانکداری پایدار باید مبتنی بر پایداری اجتماعی و اخلاقی باشد
امیری و همکاران	۱۴۰۱	بررسی اثر بانکداری اجتماعی بر تعارض منافع بانک‌ها و تولیدکنندگان	دیماتل فازی	بانکداری اجتماعی با ارزش‌آفرینی پایدار، تعارض منافع را کاهش می‌دهد
سیفاللهی و ابراهیمی خراجو	۱۴۰۱	شناسایی ابعاد بانکداری اجتماعی در حمایت از صنایع کوچک	کیفی - تحلیل محتوای مصاحبه	تأکید بر نقش سرمایه‌گذاری مسئولانه و حمایت از صنایع محلی
ملکی و غزال	۱۴۰۰	بررسی تأثیر حاکمیت شرکتی بر ثبات مالی بانک‌ها	داده‌های تابلویی	اندازه هیئت‌مدیره و اعضای غیرموظف تأثیر مثبت بر ثبات

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۴- روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-اکتشافی با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) است. در این پژوهش بانک ملی ایران به عنوان نمونه مطالعاتی انتخاب شد زیرا به‌عنوان بزرگ‌ترین بانک دولتی کشور، نقش برجسته‌ای در اجرای مأموریت‌های توسعه‌ای و اجتماعی نظام بانکی ایفا می‌کند. علاوه بر آن، ساختار گسترده، سابقه طولانی و تجربه اجرای سیاست‌های ملی، این بانک را به نمونه‌ای مناسب برای مطالعه در چارچوب بانکداری اجتماعی تبدیل کرده است. تفاوت اصلی بانک ملی با سایر بانک‌ها در این حوزه، تمرکز بیشتر آن بر ارائه خدمات عمومی، اعطای تسهیلات حمایتی و مشارکت در پروژه‌های ملی با رویکرد اجتماعی است که آن را به الگویی مناسب برای بررسی چالش‌ها و راهبردهای حاکمیت شرکتی با رویکرد اجتماعی تبدیل کرده است.

¹ Salah

² Hopt

در بخش کیفی، به منظور شناسایی مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی، چالش‌ها و راهبردهای مناسب در چارچوب بانکداری اجتماعی، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در بخش کیفی، تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون انجام شد، چراکه هدف اصلی، استخراج الگوها، مفاهیم و مضامین کلیدی از داده‌های کیفی مصاحبه‌ها بود، جامعه آماری این بخش شامل خبرگان حوزه بانکداری، سیاست‌گذاران مالی و مدرسان بانکداری با موضوع تحقیق بود که نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد. در این بخش، با ۱۰ نفر از افراد دارای تجربه و تخصص بالا در حوزه بانکداری مصاحبه شد. این افراد دارای مدارک کارشناسی ارشد و دکتری در رشته‌های مدیریت، اقتصاد، حسابداری و مهندسی مالی بودند و به طور متوسط بیش از ۱۵ سال سابقه فعالیت حرفه‌ای در سطوح عالی مدیریتی و کارشناسی در بانک ملی ایران داشتند. تعداد ۱۰ مصاحبه‌شونده نیز بر اساس اصل اشباع نظری تعیین شد؛ به این معنا که از مصاحبه هشتم به بعد، اطلاعات جدید و متمایزی به دست نیامد و مضامین تکرار می‌شدند، لذا انجام ۱۰ مصاحبه برای اطمینان از پوشش کامل موضوع کفایت داشت.

در بخش کمی، هدف ارزیابی میزان اثرگذاری و رتبه‌بندی اهمیت چالش‌ها و راهبردهای شناسایی‌شده در بخش کیفی بود. پرسش‌نامه‌ای بر مبنای نتایج تحلیل مضمون طراحی گردید و در اختیار ۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان فعال در حوزه‌های مختلف بانک ملی قرار گرفت. این افراد شامل مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان واحدهای مرتبط با امور تطبیق، اعتبارات، ریسک، بازرسی، حسابداری و سیاست‌گذاری بودند که دارای حداقل ۱۵ سال سابقه فعالیت در حوزه‌های مرتبط و تحصیلات دانشگاهی در رشته‌های مدیریت، بانکداری، اقتصاد و حسابداری بودند. جامعه هدف این بخش حدود ۱۵۰ نفر برآورد شده و نمونه انتخابی معادل ۳۳ درصد جامعه بود که با توجه به محدودیت دسترسی و هدف پژوهش، تعداد پاسخ‌دهندگان ۵۰ نفر در نظر گرفته شد. برای تضمین روایی، پرسشنامه در دو مرحله مورد ارزیابی قرار گرفت؛ ابتدا از سوی دو استاد راهنما و متخصصان حوزه بانکداری و حاکمیت شرکتی به لحاظ محتوایی بررسی و اصلاحات لازم اعمال شد. سپس پرسشنامه در نمونه‌ای آزمایشی متشکل از ۱۵ نفر اجرا و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد که مقدار آن ۰.۷۱ بود و نشان‌دهنده قابلیت اعتماد مطلوب پرسشنامه است.

در تحلیل داده‌های کمی، ابتدا آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها به کار رفت تا شرایط انجام آزمون‌های پارامتری و ناپارامتری سنجیده شود. برای تعیین معناداری اهمیت هر مؤلفه نسبت به عدد نظری متوسط، آزمون t تک‌نمونه‌ای به کار گرفته شد که نشان داد کدام چالش‌ها و راهبردها به طور معناداری دارای اهمیت هستند. همچنین برای رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از آزمون ناپارامتری فریدمن استفاده شد که متناسب با داده‌های ترتیبی و نمونه‌های وابسته است. این روش‌شناسی جامع، امکان تحلیل دقیق و قابل اتکایی از مؤلفه‌ها، چالش‌ها و راهبردهای حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری اجتماعی ایران فراهم آورد و نتایج حاصله می‌تواند راهنمای مناسبی برای بهبود عملکرد و توسعه بانکداری اجتماعی در کشور باشد.

۵- یافته‌های پژوهش

پیش از انجام تحلیل‌های آماری، بررسی نرمال بودن داده‌ها برای انتخاب صحیح آزمون‌های آماری ضروری است. در این پژوهش، برای آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) استفاده شد. نتایج این آزمون برای متغیرهای اصلی پژوهش شامل چالش‌های حاکمیت شرکتی، چالش‌های بانکداری اجتماعی، راهبردهای پیشنهادی و ملزومات پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲- بررسی نرمال بودن داده‌ها

ردیف	متغیر	آماره K-S	سطح معناداری
۱	چالش‌های حاکمیت شرکتی	۰.۸۱	۰.۴۹۸
۲	چالش‌های بانکداری اجتماعی	۰.۷۶	۰.۵۸۶
۳	راهبردهای حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران مبتنی بر رویکرد بانکداری اجتماعی	۰.۸۳	۰.۴۷۲
۴	مؤلفه‌های ملزومات پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران	۰.۷۹	۰.۵۶۰

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به اینکه مقدار سطح معناداری برای کلیه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰.۰۵ است، فرض نرمال بودن داده‌ها تأیید می‌شود. بنابراین، می‌توان از آزمون‌های آماری پارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد. این نتایج، اعتبار تحلیل‌های آماری آتی نظیر آزمون t تک‌نمونه‌ای و آزمون فریدمن را تقویت می‌کند.

۵-۱- چالش‌های حاکمیت شرکتی

با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده از تحلیل‌های کیفی و مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، چالش‌های حاکمیت شرکتی در بانکها را می‌توان در سه دسته اصلی شامل چالش‌های نهادی و ساختاری، چالش‌های مرتبط با الگوها و ساختارهای مالکیتی، و چالش‌های نظارتی و کنترلی طبقه‌بندی کرد.

۵-۱-۱ چالش‌های نهادی و ساختاری

در حوزه چالش‌های نهادی و ساختاری، مداخلات دولت خارج از نظام بانکی در امور راهبری و اداره بانکها از مهم‌ترین موانع اجرای مؤثر حاکمیت شرکتی به‌شمار می‌رود، چراکه این مداخلات استقلال بانکها را تهدید کرده و موجب اختلال در تصمیم‌گیری می‌شود. علاوه بر آن، اقدامات انجام‌شده برای پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی در سطح بانکها نه تنها یکپارچه نبوده، بلکه نظام‌مند و منظم نیز نبوده‌اند. این وضعیت باعث ناهماهنگی در اجرای استانداردها شده و به‌جای ایجاد نظامی هماهنگ، تنوع و پراکندگی در روش‌ها و ابزارها مشاهده می‌شود. از سوی دیگر، ساختار سازمانی بانکها به‌گونه‌ای است که اعضای هیئت‌مدیره اغلب به‌عنوان معاون مدیرعامل نیز منصوب

می‌شوند که این امر منجر به تضاد منافع و کاهش کارایی نظارت هیئت‌مدیره بر مدیرعامل می‌شود. در چنین شرایطی، نظارت مؤثر بر رفتار مدیران اجرایی با دشواری مواجه است. همچنین، در بسیاری موارد، بستر مناسبی برای پاسخگویی هیئت‌مدیره نسبت به عملکرد خود وجود ندارد و در صورت بروز مشکل، سازوکارهای نظارتی به‌درستی عمل نمی‌کنند. وابستگی و عدم استقلال کافی در واحدهای کنترل داخلی همچون حسابرسی و مدیریت ریسک نیز از دیگر چالش‌های نهادهای است که باعث می‌شود این واحدها نتوانند نظارت مؤثر و بی‌طرفی داشته باشند.

۵-۱-۲ چالش‌های مرتبط با الگوها و ساختارهای مالکیتی

در بخش چالش‌های مرتبط با الگوها و ساختارهای مالکیتی، یکی از مسائل اساسی در بسیاری از بانک‌ها، عدم رعایت سقف‌های مجاز مالکیت سهامداران عمده است. این موضوع باعث نقض حقوق سهامداران خرد و تأثیرگذاری منافع گروه‌های خاص بر مدیریت بانک می‌شود. چنین شرایطی، عدالت و شفافیت را در تصمیم‌گیری کاهش داده و بی‌اعتمادی سهامداران خرد نسبت به نظام بانکی را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، عدم التزام کامل به مقررات احتیاطی و نظارتی بانک مرکزی یکی دیگر از مشکلات عمده است که به‌ویژه در شرایط اقتصادی ناپایدار، آسیب‌پذیری بانک‌ها را در برابر ریسک‌های مالی و اعتباری افزایش می‌دهد. نبود شفافیت در اعطای تسهیلات به شرکت‌های تابعه و وابسته نیز مانعی جدی در مسیر تحقق پاسخگویی و شفافیت محسوب می‌شود و ارزیابی عملکرد بانک را دشوار می‌سازد. همچنین، نبود کنترل مؤثر بر روابط اعضای هیئت‌مدیره بانک با هیئت‌مدیره شرکت‌های وابسته، احتمال تضاد منافع و بروز فساد را بالا می‌برد. در کنار این موارد، نبود شفافیت و نظارت کافی بر رفتار سهامداران عمده منجر به تمرکز قدرت در دست گروه‌های خاص می‌شود که نه تنها تنوع در تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد، بلکه ریسک‌های حاکمیتی را افزایش داده و موجب ضعف در سیستم نظارتی و مدیریتی می‌گردد.

۵-۱-۳ چالش‌های نظارتی و کنترلی

در نهایت، در دسته چالش‌های نظارتی و کنترلی، نقصان در نظارت کافی توسط نهادهای بازرسی و نظارتی بانک‌ها به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی و چالش‌های برجسته مطرح می‌شود. ضعف در ساختار کنترل‌های داخلی، به‌ویژه در زمینه‌های حیاتی مانند عدم طراحی مناسب سیستم‌های شناسایی و مدیریت ریسک، یک خلأ جدی و اساسی در اجرای مطلوب حاکمیت شرکتی به‌حساب می‌آید. نبود این سیستم‌های کارآمد برای شناسایی و مدیریت ریسک‌ها نه تنها باعث کاهش توانایی بانک‌ها در پیش‌بینی و مقابله با ریسک‌های مختلف می‌شود، بلکه در نهایت موجب آسیب‌پذیری سیستم بانکی در برابر بحران‌ها و نوسانات اقتصادی نیز خواهد شد. علاوه بر این، نهادهای نظارتی که وظیفه رصد و بررسی عملکرد بانک‌ها را بر عهده دارند، در حال حاضر از اختیارات قانونی کافی برای اعمال مؤثر اصول حاکمیت شرکتی در بانک‌ها برخوردار نیستند. این محدودیت‌ها موجب کاهش کیفیت نظارت و مانع از توانمندی نهادهای نظارتی در اعمال تغییرات و اصلاحات مؤثر در فرآیندهای حاکمیت شرکتی می‌شود. در نتیجه، این شرایط به افزایش خطرات سیستمی و ریسک‌های مالی در شبکه بانکی کشور منتهی می‌گردد، به‌طوری

که بانک‌ها در برابر تهدیدات مختلف آسیب‌پذیر می‌شوند و این وضعیت موجب ایجاد چالش‌های جدی در نظام بانکی کشور خواهد شد.

۵-۴-۱ تحلیل یافته‌ها

در بُعد چالش‌های نهادی و ساختاری، دخالت دولت در راهبری بانک‌ها با میانگین ۴.۴ بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده و براساس آزمون تی، معنادار نیز ارزیابی شده است. این مسئله نشان‌دهنده اثر منفی مداخلات دولتی و ضعف در استقلال مدیریتی بانک‌ها است. همچنین، وابستگی نهادهای کنترل داخلی مانند حسابرسی و مدیریت ریسک به مدیران اجرایی با میانگین ۴.۱۵، چالش مهم و معنادار دیگری است که به ضعف در ساختارهای نظارتی و کاهش شفافیت می‌انجامد. از دیگر چالش‌های این بُعد می‌توان به نبود بستر پاسخ‌گویی هیئت‌مدیره (میانگین ۳.۹۷) و فقدان تلاش یکپارچه در اجرای حاکمیت شرکتی (میانگین ۳.۵۲) اشاره کرد که به ترتیب در رتبه‌های سوم و چهارم قرار دارند و نیازمند اصلاح ساختاری و تقویت هماهنگی در سطح بانک‌ها هستند. در بُعد چالش‌های مرتبط با الگوها و ساختارهای مالکیتی، عدم شفافیت در اعطای تسهیلات به شرکت‌های وابسته (میانگین ۴.۴۰) و نبود کنترل بر روابط هیئت‌مدیره بانک و شرکت‌های تابعه (میانگین ۴.۴۴) بیشترین اهمیت را داشته و آزمون تی نیز معناداری آن‌ها را تأیید می‌کند. همچنین، عدم رعایت سقف مجاز تملک سهامداران عمده (میانگین ۳.۹۱) و نقض مقررات نظارتی بانک مرکزی (میانگین ۴.۱۷) چالش‌های مهم دیگری هستند که لزوم بازنگری در قوانین مالکیتی و نظارتی را نشان می‌دهند. در نهایت، در بُعد چالش‌های نظارتی و کنترلی، کاهش اثربخشی نظارت ناظران بانکی (میانگین ۳.۹۹) و نقصان در نظام کنترل‌های داخلی (میانگین ۳.۹۲) به‌عنوان چالش‌های معنادار شناسایی شده‌اند. این نتایج بر ضعف در نظارت و کنترل در نظام بانکی کشور دلالت دارند و بر ضرورت تقویت ابزارها و نهادهای نظارتی تأکید می‌کنند. این یافته‌ها در جدول ۳ نمایش داده شده‌اند.

جدول ۳ با هدف شناسایی چالش‌های کلیدی پیش‌روی استقرار مؤثر حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران، مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها با بهره‌گیری از تحلیل محتوای مصاحبه‌های کیفی استخراج و در قالب پرسش‌نامه‌ای ساختارمند به ارزیابی کمی گذاشته شد.

جدول ۳- چالش‌های حاکمیت شرکتی

ردیف	بعد	چالش‌ها	میانگین	T	sig	رتبه فریدمن	نتیجه آزمون تی
۱	چالش‌های نهادی و ساختاری	دخالت‌های دولت خارج از نظام بانکی در راهبری و اداره بانک‌ها	۴.۴	۵.۹۸	۰.۰۰۰	۱	معنادار مثبت
۲		فراگیر و یکپارچه نبودن تلاش در جهت استقرار حاکمیت شرکتی در بین کلیه بانک‌ها	۳.۵۲	۲.۶۴	۰.۰۱۵	۴	معنادار مثبت
۳		انتصاب اعضای هیئت‌مدیره به‌عنوان معاون مدیرعامل و عدم نظارت هیئت‌مدیره به عملکرد مدیرعامل	۳.۴۸	۲.۰۰	۰.۵۰	۵	معنادار مثبت

ردیف	بعد	چالش‌ها	میانگین	T	sig	رتبه فریدمن	نتیجه آزمون تی
۴		فراهم نبودن زمینه و بستر مناسب برای پاسخگو بودن هیئت‌مدیره نسبت به فعالیت و عملکرد خود	۳.۹۷	۴.۷۵	۰.۰۰۰	۳	معنادار مثبت
۵		وابستگی و عدم استقلال بین مجموعه‌های کنترل‌کننده داخلی (حسابرسی، ریسک و...) و مدیران بانک	۴.۱۵	۵.۷۶	۰.۰۰۰	۲	معنادار
۱	چالش‌های مرتبط با الگوها و ساختارهای مالکیتی	عدم رعایت سقف مجاز تملک سهامداران عمده و نقض منافع سهامداران جزء	۳.۹۱	۴.۲۲	۰.۰۰۰	۲.۲۰	معنادار
۲		عدم رعایت صحیح دستورالعمل‌ها و مقررات احتیاطی و نظارتی ابلاغی از سوی بانک مرکزی	۴.۱۷	۶.۸۵	۰.۰۰۰	۱.۹۰	معنادار
۳		عدم شفافیت در اعطای تسهیلات به شرکت‌های تابعه و وابسته بانک‌ها	۴.۴۰	۷.۱۰	۰.۰۰۰	۱.۵۰	معنادار
۴		عدم شفافیت و کنترل روابط هیئت‌مدیره بانک با هیئت‌مدیره شرکت‌های تابعه	۴.۴۴	۷.۴۷	۰.۰۰۰	۱.۴۰	معنادار
۵		عدم شفافیت و کنترل سهامداران عمده	۳.۴۲	۱.۶۴	۰.۸۰۵	۲.۶۰	معنادار
۱	چالش‌های نظارتی و کنترلی	نقصان نظارت کافی بازرسان و ناظران بانکی	۳.۹۹	۵.۰۴	۰.۰۰۰	۲.۳۰	معنادار
۲		نقصان نظام کنترل‌های داخلی در نظام بانکی	۳.۹۲	۴.۸۰	۰.۰۰۰	۲.۴۰	معنادار
۳		عدم مطلوبیت نظارت بانکی از اختیارات قانونی مکفی برای برقراری حاکمیت شرکتی مطلوب در بانک‌ها	۳.۸۸	۴.۲۵	۰.۰۰۰	۲.۲۰	معنادار

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۲-۵. چالش‌های بانکداری اجتماعی

بررسی چالش‌های بانکداری اجتماعی در ایران نشان می‌دهد که این حوزه با موانع و چالش‌های ساختاری، داخلی و فناورانه متعددی روبرو است که مانع از استقرار مؤثر، پایدار و جامع بانکداری اجتماعی می‌شود. این مشکلات و موانع به‌طور گسترده و عمیق به ابعاد مختلف نظام بانکی و ساختار اقتصادی کشور گره خورده‌اند و تأثیرات منفی زیادی بر روند پیشرفت و توسعه بانکداری اجتماعی دارند. این چالش‌ها را می‌توان به‌طور کلی در سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد که هر یک از این دسته‌ها به‌طور مشخص بر روند تحقق بانکداری اجتماعی در ایران تأثیر می‌گذارند. شناسایی و بررسی این چالش‌ها می‌تواند به درک بهتری از مشکلات موجود و راه‌های حل آنها کمک کند تا نهایتاً بتوان راهکارهای مناسبی برای بهبود وضعیت کنونی پیدا کرد.

۱-۲-۵ مشکلات ساختاری

در بخش مشکلات ساختاری، چهار رابطه اساسی و حیاتی در نظام بانکی کشور وجود دارند که به‌طور عمده نقش چالش‌آفرین دارند و مانع از پیشرفت مطلوب بانکداری اجتماعی می‌شوند.

نخستین رابطه‌ای که باید به آن پرداخته شود، رابطه دولت با بانک مرکزی است. این موضوع به‌طور مستقیم استقلال عملیاتی بانک مرکزی را تحت‌الشعاع قرار داده و باعث می‌شود که بانک مرکزی نتواند به‌طور مستقل و بدون فشارهای دولتی وظایف خود را در زمینه هدایت سیاست‌های پولی، تنظیم نرخ بهره و مدیریت نقدینگی به‌درستی انجام دهد. این موضوع، تعادل در سیاست‌های پولی کشور را مختل می‌کند و تأثیرات منفی بر روی کارآیی و عملکرد نظام بانکی و حتی بانکداری اجتماعی دارد. رابطه‌ای دیگر رابطه دولت با بانک‌هاست. این تسهیلات تکلیفی نه‌تنها موجب افزایش حجم نقدینگی در بازار می‌شود؛ بلکه فشار تورمی را نیز تشدید می‌کند و بانک‌ها را مجبور به استقراض از بانک مرکزی می‌سازد. این شرایط، فشار مالی بر بانک‌ها را افزایش داده و باعث می‌شود که این بانک‌ها نتوانند منابع مالی کافی برای پشتیبانی از طرح‌های بانکداری اجتماعی و توسعه‌ای فراهم کنند؛ بنابراین، این رابطه نیز به‌طور مستقیم بر کارآیی بانک‌ها و تأثیرگذاری بانکداری اجتماعی تأثیرگذار است. رابطه‌ای بعدی، رابطه بانک مرکزی با بانک‌ها است. در این رابطه، مشکلاتی همچون عدم رعایت کفایت سرمایه و مشکلات موجود در تعادل بین دارایی‌ها و بدهی‌های بانک‌ها مشاهده می‌شود. این مشکلات ساختاری موجب می‌شود که بانک‌ها نتوانند به‌طور مؤثر از منابع خود استفاده کنند. این مسائل به‌طور غیرمستقیم بر توسعه بانکداری اجتماعی تأثیر گذاشته و روند اجرای این نوع بانکداری را با مشکلات فراوانی مواجه می‌کند. نهایتاً، رابطه بانک‌ها با مشتریان یکی دیگر از چالش‌های ساختاری مهم در نظام بانکی است که باید مورد توجه قرار گیرد. بخش بزرگی از مشتریان بانک‌ها شامل معوقان بانکی و بنگاه‌های تولیدی هستند که به دلیل مشکلات اقتصادی یا مدیریتی نتوانسته‌اند تسهیلات خود را بازپرداخت کنند. این مشکلات ساختاری نه‌تنها باعث کاهش عملکرد بانک‌ها می‌شود، بلکه باعث کاهش اعتماد عمومی به نظام بانکی و تأثیرگذاری آن در اجرای برنامه‌های اجتماعی و توسعه‌ای نیز می‌گردد.

۵-۲-۱ مشکلات داخلی

در بخش مشکلات داخلی، چند ضعف اساسی مانع تحقق کامل بانکداری اجتماعی در کشور می‌شوند. نخست، وابستگی شدید نظام مالی به بانک‌ها است؛ به‌گونه‌ای که ابزارهای جایگزین مانند بازار سرمایه و تأمین مالی اسلامی رشد نیافته‌اند. این موضوع باعث می‌شود بانک‌ها تنها مسیر تأمین مالی باشند و در نتیجه امکان پاسخ‌گویی مؤثر به نیازهای پروژه‌های اجتماعی کاهش یابد. دوم، الگوی سنتی بانکداری تجاری در ایران است که هنوز گذار مؤثری به سوی بانکداری اجتماعی نداشته و نتوانسته با نیازهای جدید اقتصادی و اجتماعی هماهنگ شود. این ناهماهنگی، ارائه خدمات در راستای اهداف توسعه‌ای را با مشکل مواجه کرده است. مشکل بعدی، محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های بین‌المللی است که تعامل بانک‌های ایرانی با نظام بانکی جهانی را به‌شدت محدود کرده است. بانک‌ها به‌دلیل محدودیت‌های تحریمی قادر به استفاده از منابع مالی بین‌المللی نیستند و همین امر باعث می‌شود که نتوانند به‌طور مؤثر منابع مالی لازم برای طرح‌های اجتماعی را تأمین کنند. چهارمین مشکل داخلی، محدودیت در تنوع عملیات و ابزارهای مالی بانک‌ها است که باعث می‌شود محصولات مالی جدید و انعطاف‌پذیر کمتر در دسترس باشند. این کمبود تنوع در ابزارهای مالی، باعث می‌شود که بانک‌ها نتوانند به‌طور مؤثر به نیازهای مختلف مشتریان خود پاسخ دهند.

۵-۲-۳ مشکلات فناوریانه

در بخش مشکلات فناوریانه، ضعف‌های علمی و فنی نیروی انسانی و نارسایی‌های نرم‌افزاری و زیرساختی بانک‌ها و نهادهای مالی به‌طور جدی به چشم می‌خورد. کمبود دانش فنی روز و ضعف در مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، به‌ویژه در زمینه‌های بانکداری دیجیتال و توسعه فناوری‌های نوین، از جمله عواملی است که مانع از تحقق بانکداری اجتماعی و نوآورانه می‌شود. کندی در تحول دیجیتال بانک‌ها و ناتوانی در پیاده‌سازی سیستم‌های بانکداری آنلاین و خودکار، باعث کاهش کارایی و بهره‌وری بانک‌ها می‌شود و این امر به‌طور مستقیم بر پیشرفت بانکداری اجتماعی تأثیرگذار است. به‌طور کلی، استمرار این چالش‌ها باعث شده است که بانکداری اجتماعی در ایران نتواند به مسیر اصلی خود که پاسخگویی به نیازهای اجتماعی، ارتقای عدالت مالی و حمایت از توسعه پایدار است، ادامه دهد. این موانع و مشکلات می‌توانند روند رشد و پیشرفت این بخش از سیستم بانکی کشور را کند کرده و حتی باعث توقف آن شوند. شناسایی دقیق و جامع این موانع و طراحی راهکارهای اصلاحی و نوآورانه، پیش‌نیاز حرکت به‌سوی یک نظام بانکی پویا، پاسخگو و پایدار در کشور است که در آن بانکداری اجتماعی بتواند نقشی مؤثر در توسعه اقتصادی و اجتماعی ایفا کند.

۵-۲-۴ تحلیل یافته‌ها

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد که چالش‌های بانکداری اجتماعی در ایران در سه محور اصلی ساختاری، داخلی و فناوریانه به‌صورت معناداری در سطح ۰.۰۵ تأیید شده‌اند. در محور ساختاری، رابطه بانک مرکزی با بانک‌ها با میانگین ۴.۴۲ و رتبه سوم آزمون فریدمن، مهم‌ترین چالش شناخته شده که به مسائلی چون کفایت سرمایه پایین و انجماد دارایی‌ها اشاره دارد. پس از آن، رابطه دولت با بانک‌ها (میانگین ۴.۳۵) و رابطه بانک‌ها با مشتریان (۴.۲۵) نیز نشان‌دهنده تعاملات نهادی ناکارآمد در نظام بانکی هستند که اصول عدالت و شفافیت بانکداری اجتماعی را تضعیف می‌کنند. در بعد داخلی، تحریم‌های بین‌المللی با میانگین ۴.۸۲ و تی ۱۵.۸۵، اصلی‌ترین مانع در ارتباط با نظام مالی جهانی معرفی شده است. همچنین محدودیت تنوع در ابزارهای تأمین مالی (۴.۷۱) و تأمین مالی بانک‌محور (۴.۳۲) نیز از چالش‌های مهم‌اند که کارایی تأمین مالی توسعه‌ای را کاهش می‌دهند. مدل سنتی بانکداری تجاری نیز با میانگین ۳.۹۷ الگویی نامناسب برای بانکداری اجتماعی تلقی شده است. در حوزه فناوریانه، ضعف نیروی انسانی و زیرساخت نرم‌افزاری با میانگین ۴.۰۱ و تی ۱۰.۷۲ به‌عنوان مانعی برای توسعه بانکداری دیجیتال و فراگیر شناسایی شده است که نقش مؤثری در ناکارآمدی نظام بانکداری اجتماعی دارد. در این جدول تحلیل چالش‌های حاکمیتی، مجموعه‌ای از چالش‌های کلیدی مرتبط با تحقق بانکداری اجتماعی در نظام بانکی کشور شناسایی و ارزیابی شدند و در سه بعد اصلی ساختاری، داخلی و فناوریانه دسته‌بندی گردیدند.

جدول ۴- چالش‌های بانکداری اجتماعی

ردیف	بعد	چالش‌ها	میانگین	مقدار T	sig	رتبه آزمون فریدمن	نتیجه آزمون تی
۱	مشکلات ساختاری	رابطه دولت با بانک مرکزی (در اول هر سال بانک مرکزی طبق قانون بودجه تنخواه در اختیار دولت قرار می‌دهد)	۳.۹۲	۹.۵۷	۰.۰۰۰	۶	معنادار
۲		رابطه دولت با بانک‌ها (تسهیلات تکلیفی منجر به استقراض بانک‌ها از بانک مرکزی می‌شود)	۴.۳۵	۱۲.۲۹	۰.۰۰۰	۴	معنادار
۳		رابطه بانک مرکزی با بانک‌ها (عدم رعایت کفایت سرمایه (مشکل بانک آینده)، عدم تعادل دارائی‌ها و بدهی‌ها، انجماد دارائی‌های بانک‌ها)	۴.۴۲	۱۳.۰۶	۰.۰۰۰	۳	معنادار
۴		رابطه بانک‌ها با مشتریان (مشتریان معوقی و بنگاه‌های تولیدی هم قشری از نظام بانکی هستند)	۴.۲۵	۱۱.۷۹	۰.۰۰۰	۵	معنادار
۱	مشکلات داخلی	تأمین مالی در کشور بانک محجور	۴.۳۲	۱۲.۰۸	۰.۰۰۰	۴	معنادار
۲		بانکداری بر اساس الگوی بانکداری تجاری	۳.۹۷	۹.۸۶	۰.۰۰۰	۷	معنادار
۳		محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها در تعامل با بانکداری بین‌المللی	۴.۸۲	۱۵.۸۵	۰.۰۰۰	۱	معنادار
۴		محدودیت تنوع عملیات و ابزارهای تأمین مالی بانک‌ها	۴.۷۱	۱۴.۸۹	۰.۰۰۰	۲	معنادار
۱	مشکلات فناورانه	ضعف علمی و فنی نیروی انسانی و مشکلات فنی و نرم‌افزاری بانک‌ها و نهادهای مالی	۴.۰۱	۱۰.۷۲	۰.۰۰۰	۸	معنادار

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۳-۵. راهبردهای حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری اجتماعی ایران

به‌منظور بهبود وضعیت حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران و حرکت به‌سوی تحقق بانکداری اجتماعی پایدار، مجموعه‌ای از راهبردها و سیاست‌های چندبعدی می‌تواند مطرح شود که هر یک از این راهبردها باید با توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و فناوری کشور به‌صورت هماهنگ و یکپارچه اجرایی گردد.

۵-۳-۱ بعد ساختاری

در بعد ساختاری، توجه ویژه به تأمین نیروی انسانی متخصص، کارآمد و متعهد در تمامی سطوح مدیریتی، کارشناسی و عملیاتی ضروری است. این نیروهای انسانی می‌توانند با بهره‌گیری از دانش روز و مهارت‌های تخصصی، مسیر اصلاحات ساختاری و نهادی بانک‌ها را هموار سازند. بر این اساس، برنامه‌ریزی برای جذب، آموزش و نگهداشت نیروی انسانی کیفی باید در اولویت قرار گیرد. همچنین ایجاد کانون‌های همیاری اجتماعی در درون بانک‌ها و نهادهای مالی، به منظور تقویت روحیه همکاری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ارتقای همبستگی میان بانک‌ها و جامعه، ضرورت دارد. در کنار این اقدامات، ارائه تسهیلات مالی به پروژه‌های سبز، محیط زیست‌محور و مسئولانه، می‌تواند ضمن ایفای نقش مؤثر در توسعه پایدار، زمینه‌ساز ارتقای تصویر اجتماعی بانک‌ها گردد. از سوی دیگر، بازنگری در قوانین و مقررات اعطای تسهیلات و تسهیل فرآیندهای مالی با محوریت عدالت اجتماعی، به‌ویژه برای اقشار آسیب‌پذیر و مناطق کمتر برخوردار، ضرورتی انکارناپذیر است.

۵-۳-۲ بعد فناوری

در حوزه فناوریانه نیز، حرکت به سمت استقرار اقتصاد هوشمند و پیاده‌سازی زیرساخت‌های بانکداری دیجیتال از اهمیت بالایی برخوردار است. طراحی و توسعه سامانه‌های هوشمند حاکمیت شرکتی که امکان رصد، تحلیل و بهبود مداوم عملکرد بانک‌ها را فراهم آورد، باید به طور جدی در دستور کار قرار گیرد. توسعه نرم‌افزارهای پیشرفته مقابله با پولشویی، پیگیری منابع مالی مشکوک و کنترل تراکنش‌های پرریسک از دیگر اولویت‌های فناوری است که نقش کلیدی در ارتقای شفافیت و سلامت مالی بانک‌ها ایفا می‌کند. همچنین ایجاد سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی و ارتباطی بین بانک‌ها، نهادهای نظارتی و مشتریان، می‌تواند موجب افزایش کارایی عملیاتی، کاهش خطاهای انسانی و بهبود تجربه مشتری گردد. در کنار این موارد، بهره‌گیری از فناوری‌های نوآورانه مانند بلاک‌چین، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل داده‌های کلان در ارائه خدمات مالی و اعمال نظارت‌های پیشگیرانه، می‌تواند تحول چشمگیری در فرآیندهای داخلی بانک‌ها ایجاد کند و شفافیت، کنترل داخلی و پاسخگویی آنها را به نحو قابل توجهی ارتقا دهد.

۵-۳-۳ بعد رفتاری

در بعد رفتاری، لازم است که بانک‌ها چشم‌اندازی روشن و متناسب با اصول بانکداری اجتماعی برای خود ترسیم نمایند. این چشم‌انداز باید در قالب برنامه‌های عملیاتی و مسیرهای راهبردی مشخصی تدوین شده و تمام سطوح سازمانی را به‌سوی تحقق اهداف اجتماعی و توسعه پایدار هدایت کند. آموزش مستمر مدیران بانکی در حوزه‌های مرتبط با اصول حاکمیت شرکتی، مسئولیت اجتماعی، مدیریت ریسک، و نوآوری‌های مالی، از الزامات اساسی این مسیر به شمار می‌رود. در کنار آن، ارتقای سطح سواد مالی مشتریان و فراهم آوردن بستری برای آگاه‌سازی عمومی درباره حقوق و مسئولیت‌های مالی افراد، می‌تواند موجب بهبود تعاملات بین بانک و جامعه گردد. تدوین برنامه‌های استراتژیک بلندمدت، سرمایه‌گذاری بر توسعه برندگان اجتماعی بانک و بهره‌گیری از استراتژی‌های بازاریابی هوشمندانه

و مبتنی بر ارتباطات مؤثر، نقش تعیین‌کننده‌ای در تغییر فرهنگ سازمانی بانک‌ها و ترویج ارزش‌های مسئولیت‌پذیری و شفافیت دارد. در این میان، اعتمادسازی مستمر از طریق ایجاد ارتباطات دوطرفه مؤثر، پاسخگویی صادقانه به شکایات و درخواست‌های مشتریان و تقویت حس تعلق مشتریان به بانک، اهمیت مضاعفی می‌یابد و می‌تواند به بهبود اعتبار و شهرت بانکی کمک شایانی کند.

۵-۳-۴ بعد اجتماعی

در بعد اجتماعی، ضروری است که بانک‌ها رویکرد سه‌گانه سود، مردم و محیط‌زیست را به‌عنوان یک الگوی بنیادین در تمامی فعالیت‌های خود لحاظ کنند. در این راستا، ارائه وام‌های کم‌بهره و تسهیلات حمایتی به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که به‌عنوان ستون فقرات اقتصاد ملی شناخته می‌شوند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. حمایت از این کسب‌وکارها علاوه بر تقویت اقتصاد محلی، به کاهش بیکاری و ارتقای سطح رفاه اجتماعی منجر می‌شود. توسعه و گسترش شبکه‌های ارتباطی و مشارکتی بانک با مشتریان، از طریق پلتفرم‌های دیجیتال و رویدادهای اجتماعی، می‌تواند اعتماد و وفاداری مشتریان را افزایش دهد. پایبندی جدی به اصول شفافیت در انتشار اطلاعات مالی، مسئولیت‌پذیری در قبال آثار اجتماعی فعالیت‌های بانکی و تعهد به پایداری در عملیات بانکی، از جمله اقداماتی است که می‌تواند موجب ارتقای اعتماد عمومی به نظام بانکی شود و نقش بانک‌ها را به‌عنوان نهادهایی مؤثر در توسعه اجتماعی برجسته‌تر سازد. به‌طور کلی، تحقق این مجموعه راهبردها نیازمند یک تغییر بنیادین در نگرش‌های سنتی حاکم بر نظام بانکی کشور است. این تغییر نگرش باید با ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، نوسازی فرآیندهای کاری، ارتقای سطح آگاهی و مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان بانکی، و همچنین افزایش سطح سواد مالی و اجتماعی مشتریان همراه باشد. علاوه بر آن، التزام عملی بانک‌ها به اصول و الزامات مسئولیت اجتماعی، باید به یک ارزش سازمانی تبدیل شود که در تمامی تصمیمات، سیاست‌ها و اقدامات بانکی بازتاب یابد. تنها با تحقق این شرایط می‌توان انتظار داشت که نظام بانکی ایران در مسیر استقرار حاکمیت شرکتی کارآمد، افزایش شفافیت، ارتقای پاسخگویی و در نهایت تحقق کامل بانکداری اجتماعی پایدار حرکت کند و نقشی مؤثر در توسعه متوازن و پایدار اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی کشور ایفا نماید.

یافته‌های جدول ۵ نشان می‌دهد که راهبردهای ارتقای حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران در چهار بعد ساختاری، فناوری، فناورانه، رفتاری و اجتماعی طبقه‌بندی شده‌اند. در بعد ساختاری، اختصاص نیروی انسانی متخصص با میانگین ۴.۴۲ و $t=13.06$ ، مهم‌ترین راهبرد شناخته شده است. سایر راهبردهای این بخش نظیر تسهیل اعطای تسهیلات با رویکرد عدالت اجتماعی و حمایت از پروژه‌های سبز نیز معنادار بوده‌اند، اما در اولویت‌های بعدی قرار دارند. در بعد فناورانه، استقرار اقتصاد هوشمند و بانکداری دیجیتال با میانگین ۴.۲۳ بالاترین اهمیت را دارد. در مقابل، طراحی سامانه‌های مقابله با پولشویی و یکپارچه‌سازی بانک‌ها گرچه از نظر آماری معنادار هستند، ولی در رتبه‌های پایین‌تر (۲۴ و ۲۱) قرار گرفته‌اند. در بعد رفتاری، آموزش و ارتقای سواد مالی مشتریان با میانگین ۴.۴۸، بالاترین رتبه را در کل جدول دارد و نشان‌دهنده نقش حیاتی آموزش در تحقق بانکداری اجتماعی است. آموزش مدیران و تعیین چشم‌انداز روشن نیز از دیگر اولویت‌های رفتاری هستند. در این بخش، راهبرد اعتمادسازی

(میانگین ۳.۷۱) نیز بر لزوم بازسازی سرمایه اجتماعی تأکید دارد. در بعد اجتماعی، ارائه وام‌های کم‌بهره برای کسب‌وکارها (میانگین ۴.۱۳) مهم‌ترین راهبرد است، در حالی که تأکید بر ارزش‌هایی چون شفافیت و مسئولیت‌پذیری، اگرچه در رتبه‌های پایین‌تر هستند، اما بر ضرورت نهادینه‌سازی اصول حاکمیت خوب دلالت دارند. در مجموع، تمام راهبردها از نظر آماری معنادار بوده‌اند و آزمون فریدمن نیز مبنای اولویت‌بندی اجرایی آن‌ها در سیاست‌گذاری‌های آینده نظام بانکی را فراهم کرده است. همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می‌گردد، راهبردهای حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران مبتنی بر رویکرد بانکداری اجتماعی مشخص شده است.

جدول ۵- راهبردهای حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران مبتنی بر رویکرد بانکداری اجتماعی

ابعاد	ردیف	راهبردها	میانگین	T	Sig	رتبه فریدمن	نتیجه آزمون تی
عوامل ساختاری	۱	اختصاص نیروی انسانی متخصص اعم از مدیر، کارشناس، کامند و...	۴.۴۲	۱۳.۰۶	۰.۰۰۰	۱	معنادار
	۲	راه اندازی کانون های همیاری اجتماعی	۳.۵۲	۶.۳۸	۰.۰۰۰	۲۳	معنادار
	۳	ارائه تسهیلات به پروژه های سبز و سازگار با محیط‌زیست	۳.۶۸	۷.۲۸	۰.۰۰۰	۱۹	معنادار
	۴	تسهیل قوانین اعطای تسهیلات منطبق با عدالت اجتماعی	۳.۸۹	۱۰.۱۸	۰.۰۰۰	۱۳	معنادار
عوامل فناوریانه	۱	استقرار اقتصاد هوشمند و بانکداری دیجیتالی	۴.۲۳	۱۱.۸۹	۰.۰۰۰	۵	معنادار
	۲	طراحی سامانه هوشمند حاکمیت شرکتی	۴.۰۲	۱۰.۲۴	۰.۰۰۰	۱۲	معنادار
	۳	طراحی نرم‌افزارهای پولشویی	۳.۵۲	۶.۱۲	۰.۰۰۰	۲۴	معنادار
	۴	طراحی سامانه‌های یکپارچه‌سازی برای بانک‌ها زیرا در حال حاضر شبکه ای است	۳.۵۸	۶.۸۶	۰.۰۰۰	۲۱	معنادار
	۵	نظارت‌های مبتنی بر سیستم هوشمند که پیشگیرانه و کنترلی باشد	۴.۰۲	۱۰.۱۸	۰.۰۰۰	۱۱	معنادار
عوامل رفتاری	۶	کاربرد نوآورانه فناوری در ارائه خدمات مالی	۳.۹۵	۱۰.۷۱	۰.۰۰۰	۱۴	معنادار
	۱	تعیین چشم انداز متناسب با حوزه بانکداری اجتماعی و مسیرهای راهبردی و بستر مربوطه	۴.۳۵	۱۳.۳۵	۰.۰۰۰	۲	معنادار
	۲	آموزش مدیران	۴.۳۸	۱۳.۹۵	۰.۰۰۰	۳	معنادار
	۳	آموزش و ارتقای سواد مالی مشتریان	۴.۴۸	۱۵.۶۳	۰.۰۰۰	۱	معنادار
	۴	آگاه‌سازی مردم	۴.۱۳	۱۰.۸۹	۰.۰۰۰	۹	معنادار
	۵	تدوین برنامه‌های راهبردی بلندمدت	۳.۹۷	۱۰.۷۹	۰.۰۰۰	۱۵	معنادار
	۶	استراتژی‌های بازاریابی و تبلیغات و پشتیبانی مشتریان در شبکه‌های اجتماعی	۳.۹۹	۱۰.۷۲	۰.۰۰۰	۱۳	معنادار
	۷	اعتمادسازی در نظام بانکی	۳.۷۱	۸.۰۴	۰.۰۰۰	۱۸	معنادار

ابعاد	ردیف	راهبردها	میانگین	T	Sig	رتبه فریدمن	نتیجه آزمون تی
عوامل اجتماعی	۱	توجه همزمان به سود؛ مردم و محیط زیست	۳۶۲	۷.۱۲	۰.۰۰۰	۲۲	معتدال
	۲	توجه به نیازها و تقاضای جامعه و حقوق اجتماعی متناسب با تغییرات	۳۶۸	۷.۶۸	۰.۰۰۰	۱۹	معتدال
	۳	ارائه وام های کم بهره برای کسب و کارها	۴۱۳	۱۱.۲۶	۰.۰۰۰	۱۰	معتدال
	۴	گسترش اجتماعی شبکه ها و کانال های ارتباطی بانک با مشتریان	۳۹۶	۱۰.۷۴	۰.۰۰۰	۱۳	معتدال
	۵	توجه به سه اصل شفافیت، مسئولیت پذیری و پایداری	۳۶۲	۷.۰۹	۰.۰۰۰	۲۲	معتدال

منبع: یافته های پژوهشگر

۴-۵. مؤلفه های پیاده سازی حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری اجتماعی ایران

حاکمیت شرکتی به عنوان یکی از ارکان کلیدی برای تضمین شفافیت، پاسخ گویی و پایداری در نظام بانکی شناخته می شود. تحقق مؤثر حاکمیت شرکتی در بستر بانکداری اجتماعی، مستلزم شناسایی دقیق مؤلفه های اثرگذار، چالش های موجود و راهبردهای تقویت کننده آن است. پژوهش حاضر با رویکردی کاربردی و آمیخته، در تلاش است تا ضمن استخراج مؤلفه های کلیدی حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری اجتماعی ایران، چالش های تحقق این سازوکار را شناسایی و راهبردهای مؤثر برای تقویت آن را ارائه نماید. بهره گیری از دیدگاه خبرگان و تحلیل آماری داده ها، زمینه را برای ارائه راهکارهایی مبتنی بر واقعیت های نظام بانکی کشور فراهم می سازد. نتایج این تحلیل ها میزان موافقت پاسخ دهندگان با هر یک از شاخص ها و همچنین رتبه بندی اهمیت نسبی آن ها را نشان می دهد. در جدول ۶، مؤلفه های مورد بررسی در شش بُعد اصلی شامل قوانین و مقررات، هیئت مدیره، هیئت عامل، کمیته های هیئت مدیره، افشا و شفافیت، ساختارهای گروهی و تضاد منافع و ارتباط با ذی نفعان ارائه شده اند. برای هر گزاره، میانگین نظرات، آماره آزمون تی، سطح معناداری، رتبه بندی بر اساس آزمون فریدمن و نهایتاً نتیجه آزمون از نظر معناداری آماری گزارش شده است.

۴-۵-۱ قوانین و مقررات

نتایج نشان می دهند که برخی از مؤلفه ها در وضعیت مطلوبی قرار دارند، در حالی که برخی دیگر به ویژه در زمینه نظارت و تعاملات حکومتی، وضعیت مناسبی ندارند. قوانین و مقررات موجود در کشور، توانسته اند در تقویت حاکمیت شرکتی در بانک های ایران نقش مهمی ایفا کنند و در وضعیت مطلوبی قرار دارند. همچنین، استفاده از تجربیات بانک های معتبر بین المللی و توجه به بانک های طراز اول جهانی برای استقرار حاکمیت شرکتی مطلوب نیز در شرایط نسبتاً خوبی قرار دارد. این مؤلفه ها از نظر وضعیت موجود در ایران، از عملکرد نسبتاً مثبت برخوردارند. از سوی دیگر، برخی مؤلفه ها مانند تدوین قوانین بانکداری در قانون تجارت ایران و رابطه بانک مرکزی و وزارت اقتصاد با بانک ها، وضعیت مناسبی ندارند. به ویژه، وضعیت اختیارات بانک مرکزی برای نظارت بر اجرای قوانین

حاکمیت شرکتی، در شرایط نامناسبی قرار دارد و نیاز به تقویت جدی دارد. این موضوع نشان‌دهنده ضعف در نظارت و اجرای مؤثر قوانین در جهت تحقق حاکمیت شرکتی مطلوب است. همچنین، همخوانی سیاست‌های کلان اقتصادی ایران با الزامات حاکمیت شرکتی و دخالت‌های مالی دولت در نظام بانکی، وضعیت نگران‌کننده‌ای دارند. این مؤلفه‌ها با ارزیابی‌های منفی مواجه شده و نشان می‌دهند که در ایران، این جنبه‌ها به‌طور مؤثری به حاکمیت شرکتی کمک نمی‌کنند و مشکلاتی در مسیر تحقق حاکمیت شرکتی مطلوب ایجاد می‌کنند. حمایت‌های همه‌جانبه از سوی قوا و ارکان حکومتی مختلف، همچنان در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند، اما این حمایت‌ها برای تحقق حاکمیت شرکتی به‌طور کامل کافی نیستند و نیاز به توجه و تقویت بیشتر دارند.

۵-۴-۲ هیئت مدیره

تحلیل مؤلفه‌های مرتبط با هیئت‌مدیره نشان می‌دهد که تنها در یک مورد، یعنی نقش هیئت‌مدیره در بهبود حاکمیت شرکتی، وضعیت مطلوبی حاکم است. این یافته نشان می‌دهد که از نظر ادراک پاسخ‌دهندگان، هیئت‌مدیره‌ها به‌طور بالقوه نقش مؤثری در ارتقاء حاکمیت شرکتی دارند. باین‌حال، در سایر شاخص‌ها وضعیت چندان مناسب نیست. مواردی مانند استقلال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، ترکیب اعضا برای جلوگیری از تعارض منافع، رعایت تنوع تخصصی و حضور اعضای مستقل در هیئت‌مدیره، همگی با امتیازات پایین و نتایج آزمون معنادار در وضعیت نامطلوبی قرار دارند. این موضوع بیانگر آن است که اگرچه نقش هیئت‌مدیره به‌عنوان یک نهاد کلیدی درک می‌شود، اما ساختار، ترکیب و عملکرد واقعی آن هنوز با الزامات استانداردهای نوین حاکمیت شرکتی فاصله دارد. همچنین شاخص‌هایی که مرتبط با تفکیک نقش هیئت‌مدیره و هیئت‌عامل هستند (مانند واگذاری تصمیمات اجرایی) نیز در وضعیت نامطلوب یا متوسط قرار گرفته‌اند و نیازمند بازنگری جدی هستند.

۵-۴-۳ هیئت عامل

در بررسی وضعیت هیئت‌عامل نیز تقریباً تمامی شاخص‌ها وضعیت نامطلوبی را نشان می‌دهند. این شامل مواردی نظیر پاسخ‌گویی مدیران ارشد، رعایت معیارهای حرفه‌ای در انتخاب مدیران، وجود ارزیابی‌های شفاف و منظم از عملکرد مدیران، و وجود مکانیزم‌های تنبیهی برای تخلفات است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که ساختار اجرایی بانک‌ها از نظر حرفه‌ای‌گرایی، شفافیت عملکرد و پاسخ‌گویی در سطح پایینی قرار دارد. نبود مکانیزم‌های مؤثر برای ارزیابی و کنترل مدیران ارشد و ضعف در پاسخ‌گویی آنها، از موانع اصلی در تحقق حاکمیت شرکتی در نظام بانکی کشور محسوب می‌شود.

۵-۴-۴ کمیته‌های هیئت‌مدیره

تحلیل مؤلفه‌های مربوط به کمیته‌های هیئت‌مدیره در بانک‌های ایران نشان‌دهنده ترکیبی از نقاط قوت محدود و چالش‌های عمده است. فعال بودن کمیته‌های حاکمیت شرکتی وضعیت مطلوبی دارد و عملکرد آنها تا حدی مثبت ارزیابی شده است که نشان‌دهنده تلاش‌هایی برای ایجاد نهادهای پشتیبان حاکمیت شرکتی است. اما سایر

مؤلفه‌ها به‌ویژه اجرای سیاست‌های مدیریت ریسک بر اساس استانداردهای بین‌المللی و استقلال حسابرسان داخلی شرایط نامطلوبی دارند و اثربخشی نهادهای نظارتی در عمل کافی نیست. نقش کمیته‌های حسابرسی در نظارت مالی و کنترل ریسک‌های مالی و اعتباری نیز امتیازاتی پایین‌تر از حد انتظار کسب کرده‌اند و نشانه‌ای از کارآمدی روشن در آن‌ها دیده نمی‌شود. در مجموع، اگرچه کمیته‌های حاکمیت شرکتی فعال هستند، اما استقلال و کارایی نظارتی و کنترلی همچنان چالش‌برانگیز است و نیازمند بازنگری در فرآیندها و تقویت اجرای استانداردهای بین‌المللی است.

۵-۴-۵ افشاء و شفافیت

از بین مؤلفه‌های بررسی‌شده، چند شاخص کلیدی مانند انتشار شفاف صورت‌های مالی، میزان شفافیت و افشای اطلاعات، و وجود سیاست‌های روشن برای افشای اطلاعات مهم مالی و عملکردی وضعیت مطلوبی دارند که نشان‌دهنده تلاش‌هایی در زمینه سیاست‌گذاری و اقدامات اجرایی برای شفاف‌سازی است. این امر می‌تواند به تقویت اعتماد عمومی و افزایش پاسخگویی در نظام بانکی کمک کند. با این حال، سایر شاخص‌ها رضایت‌بخش نیستند؛ به‌عنوان مثال، شفافیت مالی کلی بانک‌ها نسبت به استانداردهای بین‌المللی نامطلوب ارزیابی شده است که نشان‌دهنده شکاف بین عملکرد واقعی و الزامات جهانی است. همچنین شاخص‌هایی مانند تناسب استانداردهای گزارشگری مالی، استفاده از فناوری‌های نوین برای شفافیت و بهره‌گیری از گزارش‌دهی یکپارچه از نظر آماری معنادار نبوده‌اند که بیانگر وجود جای پیشرفت چشمگیر در این حوزه‌هاست. دسترس‌پذیری شفاف و به‌موقع اطلاعات برای سهامداران و سپرده‌گذاران نیز وضعیت نامناسبی دارد که نشان‌دهنده نبود سیستم‌های مؤثر برای افشای به‌موقع و کارآمد اطلاعات است. در مجموع، اگرچه برخی اقدامات مثبت در زمینه شفافیت در بانک‌های ایران انجام شده، اما فاصله قابل‌توجهی با استانداردهای بین‌المللی وجود دارد که نیازمند توجه بیشتر به فناوری‌های نوین، توسعه زیرساخت‌های گزارش‌دهی یکپارچه و ارتقاء کیفیت استانداردهای افشا است.

۵-۴-۶ حاکمیت شرکتی در ساختارهای گروهی و تضاد منافع

یافته‌ها درباره حاکمیت شرکتی در ساختارهای گروهی و تضاد منافع، تصویری دوگانه ارائه می‌دهد؛ برخی شاخص‌ها نشان‌دهنده پیشرفت‌هایی در بهبود ساختار مالکیت و کاهش تعارض منافع هستند، اما شاخص‌های دیگری ضعف‌های جدی در مدیریت تضاد منافع در سطوح مدیریتی و راهبردی بانک‌ها را نشان می‌دهند. برای مثال، تأثیر مثبت ساختار مالکیت بر کیفیت حاکمیت شرکتی و مدیریت هماهنگ شرکت‌های زیرمجموعه مطلوب ارزیابی شده، اما سیاست‌های مدیریت تعارض منافع در سطوح راهبردی هنوز ناکافی است. همچنین، تطابق ساختارهای داخلی با استانداردهای بین‌المللی معنادار نبوده و نشان‌دهنده نبود هم‌سویی کافی است. بنابراین، باوجود برخی پیشرفت‌ها، اصلاحات ساختاری و سیاست‌گذاری‌های دقیق‌تر برای بهبود مدیریت تضاد منافع و ارتقای تطابق با استانداردهای جهانی ضروری است.

۵-۴-۷ ارتباط با ذینفعان

تعامل بانک‌های ایران با ذینفعان کلیدی (شامل سپرده‌گذاران، سهامداران، کارکنان و مشتریان) با چالش‌هایی همراه است. نتایج به‌دست‌آمده تصویر روشنی از کاستی‌ها در اجرای مؤثر اصول حاکمیت شرکتی در این حوزه ارائه می‌دهند. به‌طور مشخص، شاخص‌هایی مانند تاثیر سهامداران در فرآیندهای تصمیم‌گیری، حمایت قانونی از سهامداران خرد، و توان نظارتی سهامداران بر تصمیمات کلان بانک‌ها، همگی با میانگین پایین و نتایج آماری معنادار در وضعیت نامطلوب قرار گرفته‌اند. این موضوع حاکی از آن است که ساختارهای حاکمیتی فعلی نتوانسته‌اند زمینه مشارکت فعال و اثربخش سهامداران را در تصمیم‌سازی و نظارت فراهم کنند. در مقابل، شاخص‌هایی چون رعایت حقوق ذینفعان، در نظر گرفتن نظرات ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها و تاثیر حاکمیت شرکتی بر روابط با مشتریان گرچه از نظر آماری معنادار نیستند. این امر نشان می‌دهد که از نگاه پاسخ‌دهندگان، بانک‌ها تا حدی به اصول تعاملی با ذینفعان توجه دارند، اما این تعاملات در سطح ساختاری و سیستماتیک به نتایج معنادار و مطلوب نینجامیده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که یکی از خلأهای اصلی حاکمیت شرکتی در بانک‌های ایران، ضعف در ایجاد بسترهای ارتباطی مؤثر، شفاف و پاسخگو با ذینفعان مختلف است. این موضوع، علاوه بر کاهش اعتماد عمومی، می‌تواند در بلندمدت کارایی و مشروعیت تصمیم‌گیری‌های کلان بانکی را تضعیف کند.

۵-۴-۸ انضباط مالی

بررسی مؤلفه انضباط مالی نشان می‌دهد که درک و تجربه پاسخ‌دهندگان نسبت به نقش حاکمیت شرکتی در بهبود عملکرد مالی بانک‌ها عمدتاً مثبت و مطلوب است، اما در برخی شاخص‌ها همچنان چالش‌هایی وجود دارد. به‌طور خاص، مؤلفه‌هایی که به تاثیر حاکمیت شرکتی بر کاهش ریسک‌های مالی و اعتباری، عملکرد مالی، و کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک‌ها می‌پردازند، همگی دارای میانگین بالا و آزمون معناداری هستند. این نتایج نشان می‌دهد که از دید پاسخ‌دهندگان، اجرای اصول حاکمیت شرکتی تاثیر مستقیم و قابل‌توجهی بر تقویت انضباط مالی در بانک‌ها داشته است.

از سوی دیگر، شاخص‌هایی مانند قاعده‌مندی رفتار مالی دولت در نظام بانکی و کارآمدی سیستم کنترل داخلی بانک‌ها، با میانگین‌های پایین در وضعیت نامطلوب قرار گرفته‌اند. این دو مؤلفه به‌روشنی بیانگر ضعف‌های ساختاری در نظام نظارتی و کنترلی بانک‌ها و همچنین تأثیرپذیری آن‌ها از سیاست‌های مالی دولت هستند؛ موضوعی که می‌تواند مانع استقرار کامل و مؤثر حاکمیت شرکتی شود. همچنین، شاخص وجود سازوکارهای لازم برای مدیریت نقدینگی و سرمایه در راستای حاکمیت شرکتی نیز با میانگین پایین‌تر از حد مطلوب همراه است. این نشان می‌دهد که در سطح عملیاتی، بانک‌ها هنوز در پیاده‌سازی کامل ابزارها و مکانیسم‌های مدیریت منابع مالی بر پایه اصول حاکمیت شرکتی با کاستی مواجه‌اند.

۵-۴-۹ رویه های اخلاقی

نتایج بیانگر آن است که اگرچه برخی مؤلفه های کلیدی در وضعیت مطلوب قرار دارند، اما میانگین پایین برخی شاخص ها و عدم معناداری آماری در برخی موارد، بر وجود ضعف های نهادی و فرهنگی دلالت دارد. به صورت مشخص، شاخص پاسخگویی و مسئولیت پذیری با میانگین ۳.۱۶ و معناداری آماری، به عنوان تنها شاخص مطلوب از دیدگاه پاسخ دهندگان ارزیابی شده است. این یافته نشان می دهد که در سطح نظری، انتظار برای پاسخگویی مدیران بانکی در چارچوب اصول حاکمیت شرکتی تا حدودی در نظام بانکی ایران پذیرفته شده است. در مقابل، شاخص هایی چون پایبندی به اصول اخلاق حرفه ای و حمایت فرهنگ سازمانی از حاکمیت شرکتی با وجود میانگین های نسبتاً نزدیک به سطح متوسط، از نظر آماری معنادار نبوده اند. این مسئله می تواند بیانگر آن باشد که باور به اهمیت اخلاق حرفه ای در تصمیم گیری ها وجود دارد، اما در عمل با نوساناتی همراه است و هنوز در سطح نهادینه شده تثبیت نشده است. همچنین، شاخص هایی مانند همخوانی نظام پاداش مدیران با اصول حاکمیت شرکتی و وجود مکانیزم های ضد فساد با میانگین های پایین تر از حد مطلوب و معناداری آماری بالا، از چالش های جدی حکایت دارند. این موارد به ضعف در طراحی یا اجرای سیاست های کنترلی و انگیزشی اشاره دارند که می تواند موجب آسیب پذیری ساختار بانکی در برابر سوء استفاده های مالی و تضاد منافع شود.

ارزیابی مؤلفه های ملزومات پیاده سازی حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران مبتنی بر رویکرد بانکداری اجتماعی در جدول ۵ مشاهده می شود:

جدول ۵- ارزیابی مؤلفه های ملزومات پیاده سازی حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران مبتنی بر رویکرد بانکداری اجتماعی

ابعاد	ردیف	مؤلفه ها	میانگین	T	Sig	رتبه فریدمن	نتیجه آزمون
قوانین و مقررات (تطبيق)	۱	قوانین و مقررات موجود، حاکمیت شرکتی را در بانک های ایران تقویت می کند	۴.۲	۱۱.۹۵	۰.۰۰۰	۲	مطلوب
	۲	توجه ویژه به بانک های طراز اول جهانی و استفاده از تجارب بانک های معتبر بین المللیس جهت استقرار حاکمیت شرکتی مطلوب مؤثر است	۴.۲۵	۱۰.۸۷	۰.۰۰۰	۱	مطلوب
	۳	تدوین قوانین بانکداری در قانون تجارت ایران و تصویب آن تناسبی با حاکمیت شرکتی دارد	۳.۱۸	۲.۱۹	۰.۰۳۶	۴	مطلوب
	۴	رابطه بانک مرکزی و وزارت اقتصاد با بانک ها در ایران متناسب با حاکمیت شرکتی است	۳.۱۲	۱.۲۴	۰.۲۲۴	۵	بی معنا
	۵	اختیارات لازم بانک مرکزی برای نظارت بر اجرای قوانین تناسبی با حاکمیت شرکتی دارد	۲.۶۳	-۴.۱۴	۰.۰۰۰	۹	نامطلوب
	۶	حمایت همه جانبه قوا و مجلس و ارکان حکومتی مختلف جهت استقرار حاکمیت شرکتی مطلوب است	۴.۰۸	۱۲.۵۹	۰.۰۰۰۰	۳	مطلوب

ابعاد	ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین	T	Sig	رتبه فریدمن	نتیجه آزمون
	۷	الزام بانک‌ها به ارائه رتبه حاکمیت شرکتی جهت استقرار حاکمیت شرکتی مطلوب است	۳.۰۲	۰.۲۲	۰.۸۲۸	۷	بی‌معنا
	۸	همخوانی سیاست‌های کلان اقتصادی ایران با الزامات حاکمیت شرکتی	۲.۷۳	۳.۵-	۰.۰۱۰	۸	نامطلوب
	۹	نظام بانکی ایران برای ارتقای سطح حاکمیت شرکتی از روابط کارگزاری بین‌المللی استفاده می‌کند	۱.۹۵	۱۰.۴-	۰.۰۰۰۰	۱۳	نامطلوب
	۱۰	تعادل بین بازار پول و بازار سرمایه طبق الزامات حاکمیت شرکتی در استقرار حاکمیت شرکتی مطلوب است	۲.۱۴	۸.۱۲-	۰.۰۰۰۰	۱۲	نامطلوب
	۱۱	تعامل و مشارکت بین سازمانها اعم از دولتی و نهاد های حاکمیتی (نظام بانکی، بازار سرمایه، مالی و دولت) در استقرار حاکمیت شرکتی مطلوب مؤثر است	۳.۱۱	۱.۱۰	۰.۲۸۲۳	۶	مطلوب
	۱۲	دخالت‌ها و احاطه مالی دولت بر نظام بانکی در استقرار حاکمیت شرکتی مطلوب مؤثر است	۲.۵	۴.۴۲-	۰.۰۰۰۱	۱۰	نامطلوب
	۱۳	قوانین موجود در ایران، استقلال بانک‌ها در تصمیم‌گیری‌های کلان را تضمین می‌کند	۲.۳۲	۷.۴۵-	۰.۰۰۰۰	۱۱	مطلوب
	۱	مسئولیت‌های مدیران و اعضای هیئت‌مدیره بانک‌ها به‌وضوح مشخص شده است	۳.۱۱	۰.۶۸	۰.۵۰۲	۲	معنادار نیست
	۲	ساختار هیئت‌مدیره بانک‌ها نظارتی است و تصمیم‌گیری اجرایی به هیئت‌عامل واگذار شده است.	۲.۹۸	۰.۱۱-	۰.۹۱۳	۳	معنادار نیست
	۳	نقش هیئت‌مدیره در بانک‌های ایران در بهبود حاکمیت شرکتی چقدر مؤثر است؟	۴.۱۵	۸.۴۰	۰.۰۰۰	۱	مطلوب
	۴	هیئت‌مدیره بانک‌ها در تصمیم‌گیری‌های راهبردی بانک نقش فعال و مستقل دارد.	۲.۵۲	۳.۱۳-	۰.۰۰۰۴	۴	نامطلوب
	۵	ترکیب اعضای هیئت‌مدیره بانک‌ها به‌گونه‌ای است که از تعارض منافع جلوگیری می‌کند	۱.۸۶	۷.۹۰-	۰.۰۰۰	۷	نامطلوب
	۶	تنوع تخصصی در ترکیب اعضای هیئت‌مدیره بانک‌ها رعایت می‌شود.	۱.۹۲	۷.۵۸-	۰.۰۰۰	۶	نامطلوب
هیئت‌مدیره	۷	میزان حضور اعضای مستقل در هیئت‌مدیره بانک‌های ایران کافی است.	۲.۳۲	۴.۶۰-	۰.۰۰۰	۵	نامطلوب
	1	در بانک‌های ایران، مدیران ارشد در قبال تصمیمات خود پاسخگو هستند.	۲.۱۱	۶.۸۵-	۰.۰۰۰	۲	نامطلوب
	2	بانک‌های ایران در انتخاب مدیران ارشد، معیارهای حرفه‌ای و تخصصی را رعایت می‌کنند.	۲.۱۸	۶.۲۱-	۰.۰۰۰	۱	نامطلوب

ابعاد	ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین	T	Sig	رتبه فریدمن	نتیجه آزمون
کمیته‌های هیئت‌مدیره	3	عملکرد مدیران ارشد بانک‌ها تحت ارزیابی‌های منظم و شفاف قرار می‌گیرد.	۱.۹۹	-۷.۴۵	۰.۰۰۰	۴	نامطلوب
	4	مکانیزم‌های تنبیهی کافی برای مقابله با تخلفات مدیران بانک‌ها وجود دارد.	۲.۰۸	-۶.۴۸	۰.۰۰۰	۳	نامطلوب
	1	کمیته‌های تخصصی در هیئت‌مدیره بانک‌ها به بهبود نظارت بر عملکرد کمک می‌کنند	۳.۱۱	-۱.۳۶	۰.۱۸۲	۲	معنادار نیست
	۲	در بانک‌های ایران، سیاست‌های مدیریت ریسک مطابق با استانداردهای بین‌المللی اجرا می‌شود.	۲.۲۱	-۵.۷۲	۰.۰۰۰	۵	نامطلوب
	۳	کمیته‌های حساسی در بانک‌های ایران بر عملکرد مالی نظارت دارند	۲.۸	-۱.۷۱	۰.۰۹۳	۳	معنادار نیست
	۴	استقلال حسابرسان داخلی بر بهبود نظارت و کنترل در بانک‌ها تأثیرگذار است	۲.۰۵	-۶.۸۴	۰.۰۰۰	۶	نامطلوب
افشا و شفافیت	۵	کمیته‌های نظارتی به‌طور مؤثر ریسک‌های مالی و اعتباری را کنترل می‌کنند.	۲.۶۴	-۲.۵۵	۰.۱۰۴	۴	نامطلوب
	۶	کمیته‌های حاکمیت شرکتی فعال هستند.	۴.۰۲	-۸.۹۲	۰.۰۰۰	۱	مطلوب
	۱	شفافیت مالی بانک‌ها در ایران در سطح استانداردهای بین‌المللی است.	۲.۰۵	-۶.۸۰	۰.۰۰۰	۸	نامطلوب
	۲	تناسب استانداردهای گزارشگری مالی و افشای اطلاعات در بانک‌های ایران	۳.۱۲	-۱.۵۲	۰.۱۳۷	۵	معنادار نیست
	۳	انتشار شفاف صورت‌های مالی بانک‌ها باعث افزایش اعتماد عمومی است	۴.۱۱	-۱۰.۷۱	۰.۰۰۰	۱	مطلوب
	۴	میزان شفافیت و افشای اطلاعات در بانک‌های ایران	۳.۹۸	-۹.۲۱	۰.۰۰۰	۲	مطلوب
	۵	استفاده بانک‌های ایران از فناوری‌های نوین برای بهبود شفافیت مالی و اطلاعاتی	۳.۰۲	-۰.۲۵	۰.۸۰۲	۶	معنادار نیست
	۶	استفاده بانک‌های ایران از گزارش‌دهی یکپارچه برای شفافیت اطلاعات مالی	۲.۹۸	-۰.۹۰	۰.۹۲۷	۷	معنادار نیست
	۷	بانک‌ها سیاست‌های روشنی برای افشای اطلاعات مهم مالی و عملکردی دارند	۴.۱۵	-۱۱.۳۲	۰.۰۰۰	۳	مطلوب
	۸	سهامداران و سپرده‌گذاران به اطلاعات مالی بانک‌ها به‌صورت شفاف و به‌موقع دسترسی دارند	۳.۰۷	-۰.۷۲	۰.۴۷۶	۴	معنادار نیست
حاکمیت شرکتی در ساختارهای	۱	بانک‌ها از سیاست‌های مناسب برای مدیریت تعارض منافع در سطح مدیریتی استفاده می‌کنند	۲.۲۵	-۵.۸۸	۰.۰۰۰	۴	نامطلوب
	۲	ساختار مالکیت بانک‌ها بر کیفیت حاکمیت شرکتی آن‌ها تأثیر دار	۴.۴۷	-۱۴۰.۷۳	۰.۰۰۰	۱	مطلوب

ابعاد	ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین	T	Sig	رتبه فریدمن	نتیجه آزمون
گروهی - تضاد منافع	۳	ساختارهای حاکمیت شرکتی در بانک‌های ایران با استانداردهای بین‌المللی مطابقت دارند.	۳.۱۱	۱.۵۲	۰.۱۳۶	۲	معنادار نیست
	۴	تأثیرگذاری میزان تمرکز مالکیت در بانک‌های ایران بر استقرار حاکمیت شرکتی	۲.۵۶	۳.۰۲-	۰.۰۰۴	۳	مطلوب
	۵	بانک‌های ایران در مدیریت شرکت‌های زیرمجموعه خود از اصول حاکمیت شرکتی پیروی می‌کنند	۲.۰۳	۷.۱۴-	۰.۰۰۰	۵	مطلوب
ارتباط با ذی‌نفعان	۱	میزان رعایت حقوق ذی‌نفعان (سپرده‌گذاران، سهامداران، کارکنان) در بانک‌های ایران	۳.۱۲	۱.۲۷	۰.۲۱۵	۲	معنادار نیست
	۲	تأثیر سهامداران بانک‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری	۲.۲۴	۵.۷۴-	۰.۰۰۰	۵	مطلوب
	۳	حمایت کافی قوانین و مقررات جاری از سهامداران خرد در بانک‌های ایران	۲.۳۲	۴.۹۹-	۰.۰۰۰	۴	مطلوب
	۴	سهامداران می‌توانند به‌صورت مؤثر بر تصمیمات کلان بانک‌ها نظارت داشته باشند.	۲.۰۵	۷.۵۳-	۰.۰۰۰	۶	مطلوب
	۵	بانک‌های ایران در فرآیند تصمیم‌گیری‌های کلان، نظرات ذی‌نفعان را لحاظ می‌کنند.	۲.۹۶	۰.۳۱-	۰.۷۵۷	۳	معنادار نیست
	۶	تأثیر حاکمیت شرکتی بر بهبود روابط بانک‌ها با مشتریان و ذی‌نفعان	۳.۰۸	۰.۸۲	۰.۴۱۹	۱	معنادار نیست
انضباط مالی	۱	رفتار مالی دولت در نظام بانکی ایران قاعده‌مند است.	۲.۳۲	۵.۸۹-	۰.۰۰۰	۵	مطلوب
	۲	آیا سیستم کنترل داخلی بانک‌ها به‌اندازه کافی کارآمد است؟	۲.۰۵	۷.۶۸-	۰.۰۰۰	۶	مطلوب
	۳	میزان تأثیر حاکمیت شرکتی بر عملکرد مالی بانک‌ها چگونه است؟	۴.۱۲	۹.۸۳	۰.۰۰۰	۳	مطلوب
	۴	میزان تأثیر حاکمیت شرکتی بر کاهش ریسک‌های مالی و اعتباری بانک‌ها چقدر است؟	۴.۲۲	۱۰.۸۲	۰.۰۰۰	۱	مطلوب
	۵	میزان تأثیر حاکمیت شرکتی بر کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک‌ها چقدر است؟	۴.۱۲	۹.۵۸	۰.۰۰۰	۲	مطلوب
	۶	آیا بانک‌ها از سازوکارهای لازم برای مدیریت نقدینگی و سرمایه در راستای حاکمیت شرکتی استفاده می‌کنند؟	۲.۵۴	۳.۲۸-	۰.۰۰۱	۴	مطلوب
رویه‌های اخلاقی	۱	تا چه میزان بانک‌های ایران از اصول اخلاق حرفه‌ای در مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها پیروی می‌کنند؟	۳.۱۲	۱.۸۴	۰.۰۶۸	۲	معنادار نیست
	۲	تا چه اندازه بانک‌های ایران از اصول پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری پیروی می‌کنند؟	۳.۱۶	۲.۰۷	۰.۰۴۲	۱	مطلوب
	۳	تا چه اندازه فرهنگ سازمانی بانک‌ها از اصول حاکمیت شرکتی حمایت می‌کند؟	۲.۸۹	۰.۸۱-	۰.۴۲۰	۳	معنادار نیست

ابعاد	ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین	T	Sig	رتبه فریدمن	نتیجه آزمون
	۴	آیا نظام پاداش و جبران خدمات مدیران بانک‌ها با اصول حاکمیت شرکتی همخوانی دارد؟	۲۰۸	-۷.۲۵	۰.۰۰۰	۵	مطلوب
	۵	آیا مکانیزم‌های لازم برای جلوگیری از فساد مالی در نظام بانکی ایران وجود دارد؟	۲۳۲	-۵.۴۳	۰.۰۰۰	۴	مطلوب

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۶- بحث و نتیجه گیری

تحلیل چالش‌ها و راهبردهای حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران با رویکرد بانکداری اجتماعی، بیانگر پیچیدگی‌ها و موانع متعددی در مسیر ارتقای کارایی، شفافیت و پاسخگویی بانک‌ها است. در این میان، چالش‌های نهادی، ساختاری، نظارتی و فناورانه نقش برجسته‌ای در ناکامی بانکداری اجتماعی دارند. یکی از مشکلات اصلی، دخالت‌های دولت در اداره بانک‌هاست که منجر به کاهش استقلال و کارایی مدیریتی می‌شود. ضعف در نظارت بر روابط هیئت‌مدیره، فرآیندهای انتصابی غیرشفاف و منصوب شدن برخی اعضای هیئت‌مدیره به‌عنوان معاون مدیرعامل، موجب کاهش پاسخگویی و اختلال در نظارت‌های داخلی شده است. در بعد مالکیتی، عدم رعایت سقف مجاز تملک سهام و نبود شفافیت در روابط بین سهامداران عمده و خرد باعث برهم خوردن توازن منافع و تضعیف حقوق سهامداران جزء شده است. همچنین، روابط غیرشفاف در اعطای تسهیلات به شرکت‌های تابعه و وابسته و دخالت هیئت‌مدیره در این فرآیندها، بستر بروز فساد مالی و کاهش اعتبار بانک‌ها را فراهم کرده است. در بخش نظارتی، ضعف عملکرد بازرسان و کمبود اختیارات نهادهای ناظر، از مهم‌ترین موانع در تحقق حاکمیت شرکتی مؤثر به شمار می‌رود. از سوی دیگر، چالش‌های ساختاری، داخلی و فناورانه بانکداری اجتماعی نیز اثرگذارند. رابطه نامتوازن دولت با بانک مرکزی، تحمیل تسهیلات تکلیفی، و استقراض بانک‌ها از بانک مرکزی، باعث ایجاد بحران نقدینگی و ناکارآمدی در مدیریت منابع شده است. همچنین، ناترازی دارایی و بدهی بانک‌ها و انجماد منابع مالی، از پیامدهای ضعف ساختار مالی است که تنها با اصلاحات اساسی قابل رفع خواهد بود. در سطح داخلی، وابستگی نظام بانکی به منابع محدود مالی و آثار تحریم‌های بین‌المللی، الگوی بانکداری تجاری را در ایران تقویت کرده و منجر به محدودیت‌های جدی در تعاملات خارجی و تأمین مالی توسعه‌ای شده است. افزون بر این، نبود تنوع در ابزارهای مالی و عملیات بانکی، نظام را از پوشش کامل نیازهای اقتصادی و اجتماعی باز می‌دارد. در بعد فناورانه، ضعف زیرساخت‌های نرم‌افزاری و کمبود نیروی انسانی متخصص از موانع اصلی در مسیر تحقق بانکداری دیجیتال و حرکت به‌سوی اقتصاد هوشمند است؛ مؤلفه‌هایی که ستون‌های بانکداری اجتماعی محسوب می‌شوند. با توجه به این چالش‌ها، مجموعه‌ای از راهبردها می‌تواند مسیر تحول در نظام بانکی کشور را ترسیم کند. در حوزه ساختاری، جذب نیروی انسانی متخصص، ارتقای شایسته‌سالاری مدیریتی و تشکیل کانون‌های همیاری اجتماعی پیشنهاد می‌شود. این اقدامات در افزایش مشارکت مردمی، اعتماد عمومی و کارایی حاکمیت شرکتی مؤثر خواهد بود. همچنین، تخصیص تسهیلات به پروژه‌های سبز و پایدار می‌تواند گامی مهم در راستای تحقق اهداف بانکداری

اجتماعی و توسعه پایدار باشد. در بخش فناوریانه، استقرار سامانه‌های هوشمند نظارتی، مقابله با پولشویی، و ایجاد زیرساخت‌های یکپارچه اطلاعاتی میان بانک‌ها و نهادهای نظارتی، زمینه‌ساز شفافیت، کارایی و کاهش فساد مالی است. همچنین، طراحی پلتفرم‌های دیجیتال برای نظارت پیشگیرانه و تقویت ساختارهای کنترلی نقش کلیدی در کاهش ریسک‌های سیستماتیک دارد. در بعد رفتاری، آموزش مستمر مدیران و مشتریان در زمینه بانکداری اجتماعی و سواد مالی، به‌ویژه با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و رسانه‌های اجتماعی، می‌تواند آگاهی عمومی و اعتماد به نظام بانکی را تقویت کند. همچنین، تدوین برنامه‌های استراتژیک و چشم‌اندازهای بلندمدت متناسب با الزامات بانکداری اجتماعی، بستر تحول سیاست‌های کلان بانکی را فراهم می‌آورد. از منظر اجتماعی، پایبندی به اصول شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پایداری موجب تقویت ارتباط بانک‌ها با جامعه خواهد شد. در این راستا، ارائه وام‌های کم‌بهره برای کسب‌وکارهای خرد و آسیب‌پذیر و گسترش شبکه‌های ارتباطی با مشتریان از مهم‌ترین ابزارهای توانمندسازی اقتصادی و افزایش اعتماد اجتماعی است. در مجموع، گذار از نظام بانکداری تجاری به بانکداری اجتماعی در ایران، مستلزم اصلاحات هم‌زمان در ابعاد ساختاری، فناوریانه، رفتاری و اجتماعی است. تحقق این تحول نیازمند اراده سیاسی، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، و تقویت چارچوب‌های نظارتی و شفافیت است. تنها در این صورت، می‌توان به نظام بانکی کارآمد، پاسخگو و هم‌راستا با نیازهای توسعه‌ای کشور دست یافت. یافته‌های این پژوهش درباره چالش‌های حاکمیت شرکتی و راهبردهای تحقق بانکداری اجتماعی در نظام بانکی ایران، با نتایج برخی مطالعات پیشین هم‌راستا بوده و در مواردی نیز تفاوت‌هایی مشاهده می‌شود که قابل تأمل است. نیک‌قلب و همکاران (۱۴۰۳) نیز با تحلیل کیفی مدل نظارتی بانک ملی ایران به وجود ضعف‌های ساختاری مشابه اشاره کرده‌اند. در حوزه اثرات نهادی، یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا با تحلیل نهادی ارائه‌شده توسط لی (۲۰۲۵) است که تأکید دارد ساختار حاکمیت شرکتی در بانک‌ها تابع عوامل نهادی و تنظیم‌گری است. این موضوع در مورد ایران نیز صادق است، زیرا دخالت‌های بیرونی و نبود استقلال در سیاست‌گذاری، ساختار حاکمیتی بانک‌ها را تضعیف کرده است. از منظر پایداری و مسئولیت اجتماعی، پژوهش حاضر بر اهمیت توسعه بانکداری اجتماعی و دیجیتال تأکید می‌کند؛ نتایجی که با یافته‌های کاندر و همکاران (۲۰۲۵) هم‌خوانی دارد، آنان نشان دادند که بانکداری سبز نقش واسطه‌ای مثبت در بهبود عملکرد پایداری دارد. در بُعد فناوریانه، یافته‌های این تحقیق که بر ضعف زیرساخت‌های دیجیتال و کمبود منابع انسانی متخصص در پیاده‌سازی بانکداری هوشمند تأکید دارد، با نتایج موسوی (۱۴۰۳) و مزرعه‌فراهانی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌راستا است که بر نقش حساسی داخلی و بانکداری پایدار در ارتقاء شفافیت و کارایی سیستم بانکی تأکید دارند. همچنین، پیشنهادهاى این مطالعه در خصوص توسعه نظام‌های هوشمند نظارتی، به‌خوبی با مطالعاتی مانند ال‌شعرانی و ال‌ابيض (۲۰۲۳) که شاخص بین‌المللی حاکمیت شرکتی را طراحی کرده‌اند، هم‌خوانی دارد. از نظر راهبردهای اجتماعی و مسئولیت‌پذیری، نتایج پژوهش حاضر از حیث تأکید بر نقش بانک‌ها در حمایت از کسب‌وکارهای کوچک و محلی، به‌ویژه در قالب ارائه تسهیلات کم‌بهره، با یافته‌های سیف‌اللهی و ابراهیمی خراجو (۱۴۰۱) و امیری و همکاران (۱۴۰۱) هم‌راستا است. این دو مطالعه نیز نشان داده‌اند که بانکداری اجتماعی می‌تواند تعارض منافع را کاهش داده و با سرمایه‌گذاری مسئولانه از صنایع کوچک حمایت کند.

تحلیل یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تحقق حاکمیت شرکتی اثربخش در نظام بانکی ایران، در چارچوب بانکداری اجتماعی، با موانع متعددی در سطوح ساختاری، نهادی، نظارتی و فناورانه مواجه است. در سطح نهادی، وابستگی بانک‌ها به نهادهای دولتی، دخالت در انتصابات مدیریتی، و فقدان شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، کارایی و پاسخ‌گویی را تضعیف کرده و مانعی جدی در مسیر استقلال بانک‌ها از سیاست‌گذاری‌های کوتاه‌مدت دولت به‌شمار می‌آید. در حوزه ساختار مالکیت نیز، رعایت‌نشدن سقف تملک سهام، وجود سهامداران ذی‌نفوذ، و نبود شفافیت در روابط مالی میان بانک‌ها و شرکت‌های وابسته، موجب تضاد منافع و افزایش ریسک‌های اخلاقی شده است. علاوه بر آن، ناکارآمدی نظام نظارتی، ضعف در اختیارات نهادهای ناظر و ناکافی بودن کنترل‌های درون‌سازمانی، به تعمیق بحران در حوزه پاسخ‌گویی مدیریتی و تخصیص منابع منجر شده است. در بعد فناورانه نیز، فقدان زیرساخت‌های دیجیتال پیشرفته، کمبود سرمایه انسانی متخصص، و نبود سامانه‌های هوشمند برای نظارت بر رفتارهای مالی، مانع از استقرار بانکداری دیجیتال و توسعه بانکداری اجتماعی در چارچوب اقتصاد هوشمند شده است.

بر این اساس، این پژوهش بر لزوم اتخاذ راهبردهای سیاستی مشخص از سوی سه بازیگر کلیدی یعنی بانک مرکزی، بانک‌ها و نهادهای ناظر تأکید دارد. بانک مرکزی باید نسبت به تدوین و اجرای الزامات جامع حاکمیت شرکتی، کاهش مداخله‌های مستقیم در امور بانکی، طراحی سامانه‌های یکپارچه و هوشمند نظارت مالی، و بازنگری در سیاست‌های تسهیلات تکلیفی اقدام کند. در سطح بانک‌ها نیز، ضروری است ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی، اصلاح ساختار مالکیتی، توسعه ابزارهای تأمین مالی اجتماعی، تقویت آموزش در زمینه بانکداری اجتماعی و شفاف‌سازی روابط سهامداری در دستور کار قرار گیرد. همچنین، نهادهای ناظر مانند وزارت اقتصاد، دیوان محاسبات و سایر دستگاه‌های بازرسی، باید با تقویت سازوکارهای نظارتی، ارتقاء اختیارات کنترلی، و الزام بانک‌ها به افشای منظم اطلاعات مالی و مالکیتی، بستر تحقق یک نظام بانکی پاسخ‌گو و شفاف را فراهم کنند. در مجموع، گذار از الگوی بانکداری تجاری به بانکداری اجتماعی در ایران، مستلزم اصلاحاتی چندلایه و هم‌زمان در ابعاد نهادی، فناورانه، رفتاری و نظارتی است. تحقق این گذار نیازمند اراده سیاسی قوی، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، به‌کارگیری فناوری‌های نوین و تدوین برنامه‌های راهبردی بلندمدت است تا نظام بانکی کشور بتواند در خدمت توسعه پایدار، عدالت اجتماعی و مسئولیت‌پذیری فراگیر قرار گیرد.

در این پژوهش، به‌رغم تلاش برای ارائه تصویری جامع از چالش‌ها و راهبردهای حاکمیت شرکتی در چارچوب بانکداری اجتماعی، محدودیت‌هایی نیز وجود داشت؛ از جمله محدود بودن نمونه آماری و تمرکز بر دیدگاه خبرگان داخلی که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را محدود کند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، با استفاده از روش‌های مقایسه‌ای بین‌المللی و تحلیل تطبیقی، مدل‌های موفق حاکمیت شرکتی در سایر کشورها بررسی و امکان بومی‌سازی آن‌ها در نظام بانکی ایران مطالعه گردد. همچنین بهره‌گیری از روش‌های داده‌کاوی و تحلیل شبکه می‌تواند به استخراج الگوهای پنهان در روابط حاکمیتی کمک کند.

فهرست منابع

- امیری، رادفر، فائزی رازی (۱۴۰۱). مدلسازی تاثیر بانکداری اجتماعی بر کاهش تضاد منافع مالی بین بانکها و بنگاههای تولیدی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران. ۱۷ (۶۷)، ۴۶-۲۷.
- ترابی فر، ه.، سبحانیان، س. م. ه. و شهیازی. (۱۴۰۳). رتبه‌بندی ارکان حاکمیت شرکتی در بانکها در دستیابی به ثبات و سلامت نظام بانکی. اقتصاد مالی، دوره ۱۸، شماره ۲، ۲۸۳-۲۶۱.
- رستمی، امیرحسین؛ رضایی، سمیرا (۱۴۰۰). تأثیر حاکمیت شرکتی بر عملکرد بانکهای ایرانی: رویکردی مبتنی بر مدل رگرسیون چندمتغیره. فصلنامه مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، دوره ۱۳، شماره ۳، ۷۳-۵۲.
- حسینی، ناصر؛ مرادی، نگار (۱۴۰۲). نقش بانکداری اجتماعی در توسعه پایدار اقتصادی ایران. مجله پژوهش‌های توسعه اقتصادی، دوره ۱۰، شماره ۲، ۷۵-۵۵.
- سید رامین موسوی. (۱۴۰۳). تاثیر حسابرسي داخلی بانک‌ها بر پیشبرد سیاست حاکمیت شرکتی هیئت مدیره در بانک. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷ (۲۶)، ۱۴۰۶-۱۴۲۱.
- سیف‌اللهی، ح. و ابراهیمی خراجو، ن. (۱۴۰۱). بررسی بانکداری اجتماعی در دنیا برای صنایع کوچک و ارائه راه‌حل چگونگی تعمیم آن در اردبیل. اقتصاد مالی، ۱۶ (۵۹)، ۷۵-۱۰۴.
- صالحی، ع. سعیدی، م. و بخاراییان، س. (۱۴۰۳). شناسایی و سطح‌بندی مولفه‌های بانکداری شرکتی در نظام بانکداری جمهوری اسلامی ایران. اقتصاد مالی، دوره ۱۸، شماره ۲، ۳۰۸-۲۸۵.
- غلامی، مهدی؛ شریفی، بهزاد (۱۴۰۱). «بررسی تأثیر بانکداری اجتماعی بر رضایت مشتریان بانک‌های ایران». فصلنامه مدیریت مالی و بانکداری، دوره ۱۵، شماره ۳، ۹۸-۱۲۰.
- مزرعه‌فراهانی، سرایی، طالقانی و محفوظی. (۱۴۰۲). شیوه‌های بانکداری پایدار برای بهبود عملکرد صنعت پایداری، نشریه مطالعات حسابداری و حسابرسي، ۱۲ (۴۷)، ۹۰-۷۱.
- Aboalriha, A. M. J., & Fakhruideen, W. M. K. (2022). Suggested model to measure the governance of banks in accordance with the corporate governance guide for banks issued by the Central Bank of Iraq and employ them in fulfilling social responsibility: An applied study in a sample of private banks listed in the Iraq Stock Exchange. *Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences*, 1(3), 40. <https://doi.org/10.55384/2790-4237.1102>.
- Jan, A. A., Lai, F. W., Shah, S. Q. A., Tahir, M., Hassan, R., & Shad, M. K. (2025). Does Islamic corporate governance prevent bankruptcy in Islamic banks? Implications for economic sustainability. *Management & Sustainability: An Arab Review*, 4(1), 168-195. <https://doi.org/10.1108/MSAR-02-2023-0009>.
- Candera, M., Ridhwan, M., Masdaini, E., Mahendra, A. T., & Apriandika, R. (2025). Corporate Governance and Sustainability in Islamic Banking: The Mediating Role of Green Banking Practices. *Milkiyah: Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 4(1), 28-42. <https://doi.org/10.46870/milkiyah.v4i1.1468>.
- El-Chaarani, H., & El-Abiad, Z. (2023). Formulation of a corporate governance index for banking sector. In *Governance in the Developing World: Transnational Insights on Economic Development*. Sustainable Development (pp. 119-143). https://doi.org/10.1007/978-981-99-2493-6_6.

- Hopt, K. J. (2021). Corporate governance of banks and financial institutions: Economic theory, supervisory practice, evidence and policy. *European Business Organization Law Review*, 22(1), 13–37. <https://doi.org/10.1007/s40804-020-00190-6>.
- Hunjra, A. I., Jebabli, I., Thrikawala, S. S., Alawi, S. M., & Mehmood, R. (2024). How do corporate governance and corporate social responsibility affect credit risk? *Research in International Business and Finance*, 67, pp. 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102139>.
- Li, X., Rehman, A. U., Toma, S., Jaradat, M., Lv, X., Mihai, D. M., ... & Shabbir, M. S. (2024). Does corporate social sustainability influence on business environment? Impact of corporate governance on distance to default of Sukuk issuers in Islamic banks. *International Review of Economics & Finance*, 93, 520-528. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.03.002>.
- Mutamimah, M., & Saputri, P. L. (2023). Corporate governance and financing risk in Islamic banks in Indonesia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(3), 436-450. <https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2021-0268>.
- Nikghalb, H., Sayad Shirkosh, S., & Haghshenas Kashani, F. (2024). Designing a corporate governance model in effective supervision of bank grant facilities. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(57), 279–298. <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.370074.175>.
- Salah, U. D. (2021). The corporate governance models for banks: A comparative study. *Studies in Business and Economics*, 16(1), 210–220. <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0017>.
- Li, X., Lin, J., Tao, X., & Xu, J. (2025). Does party organization embeddedness boost corporate environmental performance?. *Emerging Markets Review*, 64, 101228. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2024.101228>.



Abstract

A Strategic Analysis of Corporate Governance in the Context of Iran's Social Banking System

Mina Heydari Ramsheh¹
Gholamreza Kordestani²
Hossein Kazemi³

Received: 12/ October /2025 Accepted: 11/ December /2025

Abstract

The aim of this study is to identify the components, challenges, and strategies of corporate governance within the context of Iran's social banking system. This research is applied in nature and follows a descriptive-exploratory method with a mixed (qualitative-quantitative) approach. Qualitative data were analyzed using thematic analysis, while quantitative data were examined using SPSS software through one-sample t-tests and the Friedman test. The findings indicate that corporate governance challenges in Iranian banks can be categorized into three major groups: institutional and structural challenges, challenges related to ownership patterns, and regulatory challenges. In terms of strategies, suggestions such as allocating specialized human resources, establishing social cooperation centers, implementing smart economy and digital banking, and strengthening smart supervision were proposed. Various dimensions of corporate governance in Iranian banks were examined based on multiple components. These components include laws and regulations, the board of directors, executive management, board committees, disclosure and transparency, corporate governance in group structures and conflict of interest, stakeholder relations, financial discipline, and ethical procedures. Special attention was given to the impact of domestic regulations, the role of the board and executive management in key decision-making, the importance of financial transparency and effective stakeholder relations, and the influence of control systems on improving bank performance. All these components contribute to enhancing corporate governance and reducing financial and credit risks in Iranian banks.

Keywords: Corporate governance, social banking, corporate governance challenges and strategies, Iranian banking system.

JEL: G34, G21, G38

¹ Accounting Department, Qa.C, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. mi.heydari1294@iau.ac.ir

² Accounting Department, Qazvin International Free University, Qazvin, Iran (Responsible author).
Kordestani@soc.ikiu.ac.ir

³ Accounting Department, Qa.C, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. kazemiho@yahoo.com



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی